

Firmy Rodzinne

dla Firm Rodzinnych

WIOSNA 2015

**JAK ZBUDOWAĆ ZESPÓŁ,
W KTÓRYM LUDZIE SIĘ LUBIĄ?**

**ŁAD KORPORACYJNY
FIRM RODZINNYCH**

MECENASI FUNDACJI



PARTNERZY FUNDACJI



Drodzy Rodzinni,



Kupując następny kalendarz na rok 2015 zastanawiałam się, co wydarzyło się w tym czasie „pomiędzy”. Zresztą co roku bardzo się dziwię, że kalendarz ma tylko 12 miesięcy i że żaden dodatkowy miesiąc nie kryje się za grudniem, a powinien! Dla nas dorosłych każdy rok jest częsteczką

w pakiecie kilkudziesięciu lat całego życia, a dla naszych dzieci czy wnuków rok to cała epoka, gdyż jest dla nich ogromną przestrzenią do zagospodarowania. Do dzisiaj nikomu jeszcze nie udało się określić definicji czasu, więc może powinniśmy zastanowić się nad powiedzeniem „nie mam czasu” bo przecież nie wiemy czego nie mamy. Mimo to warto działać i realizować swoje osobiste i rodzinne pasje, bo przecież po to jesteśmy na tym świecie.

Od początku tego roku nasze biuro znajduje się przy ulicy Kutrzeby 12B/5 w Poznaniu - tą informacją rozpoczynamy nasz rok 2015. Zapraszamy na dobrą kawę wszystkich, którzy chcieliby dowiedzieć się czegoś o działaniach firm rodzinnych dla firm rodzinnych.

Zdecydowaliśmy się odświeżyć wygląd i udoskonalić funkcjonalność naszej strony internetowej www.firmyrodzinne.org. Dokładamy wszelkich starań, by stała się ona źródłem wiedzy i inspiracji dla wszystkich firm rodzinnych w Polsce i na świecie.

Marka „Drzewko” Firma Rodzinna została przetłumaczona na większość języków świata. To co robimy jako organizacja Not For Profit nie byłoby możliwe, gdyby nie stałe wsparcie naszych

Mecenasów i Partnerów, za co pięknie dziękujemy.

Dziękuję firmie Balma i Panu Michałowi Balcerkiewiczowi za fantastyczną pomoc w wyposażeniu nowego biura w profesjonalne meble biurowe (i owalny stół konferencyjny, który służy nam za inspirację podczas większych spotkań). Składam serdeczne podziękowania firmie GELG i Grzegorzowi Grupińskiemu, który podarował nam kilkanaście wygodnych krzeseł w pomarańczowych kolorach Fundacji. Dziękujemy także firmie Mokate i Sylwii Mokrysz, która wyposażyla nas w tyciutkie filiżanki do kawy espresso oraz pani Magdalenie Kwiatkiewicz z firmy YES, której zdjęcia dzikich i niedostępnych miejsc całego świata zaskakują każdego, kto nas odwiedza.

Rozpoczynamy nowy rozdział naszej działalności i chętnie ugościmy wszystkich, którzy zechcą towarzyszyć nam w tej podróży.

Z uściskiem dłoni dziękuję

Katarzyna Gierczak-Grupińska
prezes Zarządu Fundacji Firmy Rodzinne



Katarzyna Gierczak-Grupińska

Prezes Zarządu Fundacji
Firmy Rodzinne
kasia.gierczak@gelg.pl

Małgorzata Stromczyńska
Redaktor Biuletynu
biuletyn@firmyrodzinne.org

Spotkania mentoringowe
biuro@firmyrodzinne.org
+48 605 560 835

Barbara Fedorowicz

Pełnomocnik Fundacji Firmy
Rodzinne
fundacja@firmyrodzinne.org
+48 61 66 70 984

Kontakt w pn, śr, pt w godz.
8.00-16.00.

Modern Factory

Projekt graficzny Biuletynu
info@modernfactory.pl

Konrad Bugiera

Redaktor Biuletynu
Rzecznik prasowy
konrad.bugiera@inact.pl
+48 61 662 8079

Adres biura:

Fundacja Firmy Rodzinne,
ul. Kutrzeby 12b/5
61-719 Poznań

WSPÓŁPRACUJEMY Z:



Spis treści

| | |
|--|----|
| News | 4 |
| Relacja ze spotkań mentoringowych | 8 |
| Terminarz spotkań mentoringowych | 12 |
| Badanie Gutmann w Polsce | 14 |
| Zmieniający się świat | 16 |
| Firmy rodzinne w branży hotelarsko - turystycznej a ochrona środowiska naturalnego | 18 |
| Konstytucja niezbędnym elementem każdego przedsiębiorstwa rodzinnego – część I | 22 |
| Wiosenne przesilenie i jak sobie z nim radzić | 24 |
| Sukces sukcesji. Część 8. | 26 |
| Wkład Fundacji Firmy Rodzinne w zmiany prawa | 29 |
| Czas na zmianę czasu | 30 |
| Światowy Dzień Konsumenta | 32 |
| Porto Montenegro | 34 |
| Optymalna forma prawna firmy rodzinnej – 100 krytycznych aspektów (cz. 1) | 36 |
| Jak budować zespół, w którym ludzie się lubią? | 38 |
| Tłumaczenia marki Firma Rodzinna | 42 |
| Kampania społeczna- Marka Firma Rodzinna | 43 |



Noworoczne spotkanie Mecenasów i Partnerów

Początek roku to dobra okazja, by podsumować dotychczasowe działania i zaplanować kolejne projekty na najbliższych dwanaście miesięcy. Dlatego zaprosiliśmy naszych Mecenasów i Partnerów do nowego biura na domowy obiad, by w miłej atmosferze porozmawiać o Fundacji. Nie obyło się bez wspomnień dotyczących początków działalności. Wtedy biuletyn był przygotowywany w programie Microsoft Word, w zespole były dwie osoby, a idea firm rodzinnych dopiero rodziła się w naszych głowach. Przez trzy lata, bo tyle już istniejemy, udało się zrobić naprawdę wiele. Dzisiaj biuletyn wygląda bardzo profesjonalnie, o co dbają firmy: Modern Factory (grafika i skład), inAct (tekst i redakcja) i Kunke Poligrafia (druk) oraz wszyscy piszący teksty.

W wersji elektronicznej dociera on do ponad 16 000 osób, w wersji papierowej do ok. 1000. Ważnym działaniem Fundacji, które udało się rozwinąć w poprzednim roku jest kampania społeczna drzewka „Firma Rodzinna”. Dzisiaj swoją rodzinnością chwali się już 250 firm, oznaczając swoje produkty, strony internetowe i materiały biurowe. Wierzymy, że dzięki temu zbudują przewagę konkurencyjną na rynku, bo jak wynika z raportu o firmach rodzinnych, który wydaliśmy w minionym roku, konsumenci są skłonni zapłacić więcej za produkt należący właśnie do firmy rodzinnej. Najnowszym owocem naszej pracy jest nowa strona internetowa. Zapraszamy do jej odwiedzenia pod niezmiennym adresem: www.firmyrodzinne.org. Tam znajdziecie informacje o wszystkich przeprowadzonych i planowanych działaniach Fundacji.





Spotkanie FBN Poland w Polanicy Zdroju

Jak połączyć przyjemne z pożytecznym? Wystarczy zorganizować spotkanie biznesowe w bardzo przyjemnym miejscu, gdzie po dniu intensywnej pracy można się zrelaksować i nabrać sił. Dlatego właśnie najbliższe spotkanie FBN Poland, w dniach 22-25 marca, odbędzie się w Hotelu Spa Dr Ireny Eris w Polanicy Zdroju. Ten pięciogwiazdkowy obiekt położony w otoczeniu polanickiego kurortu powstał stosunkowo niedawno, a już cieszy się ogromnym powodzeniem wśród polskich i zagranicznych gości. Wpływ na to ma niewątpliwie bogata oferta zabiegów pielęgnacyjnych, masaży, kuracji Spa oraz zabiegów medycyny estetycznej. A wszystko to jest oczywiście poparte silną marką firmy rodzinnej Dr Irena Eris. Wiosenne spotkanie w Polanicy Zdroju będzie doskonałą okazją do pracy, nauki i integracji. Połączenie tych trzech aspektów na pewno pozwoli wypracować nam plan działań na kolejne miesiące. Wizytę na południu kraju chcemy również wykorzystać do przeprowadzenia badań firm rodzinnych, które prowadzimy wraz z naszym partnerem, austriackim Bankiem Gutmann. O kryteriach kwalifikujących do badania, jego celach i zasadach przeczytacie na kolejnych stronach biuletynu.



Spotkanie styczniowe FBN Poland

Spotkanie FBN Poland, zorganizowane 14 stycznia w Concordia Design miało charakter warsztatowy. Jego głównym celem było poznanie potrzeb dotyczących kierunków działań organizacji i opracowanie celów na 2015 rok. Warsztat poprowadziła Eleni Tzoka Stecka-związana z Grupą Wydawniczą Publicat, z wykształcenia lekarz medycyny, obecnie trener biznesu. Nasza podróż w 2015 rok rozpoczęła się od podsumowania działań organizowanych w roku 2014. Stworzyliśmy listę wydarzeń organizowanych w ramach FBN, które były dla obecnych na warsztacie członków ważne i wartościowe. Na pierwszym miejscu znalazło się spotkanie u Państwa Rozwadowskich. Zapadło ono w pamięć głównie dzięki nieformalnej atmosferze, która sprzyjała rozmowom i integracji. Wspominaliśmy również wyjazd do Dubaju, gdzie Polskę reprezentowała silna, 20-osobowa grupa. To właśnie wtedy zdaliśmy sobie sprawę jak silną pozycję mają na świecie firmy rodzinne. Ważne okazało się również spotkanie w Nowym Sączu, podczas którego odwiedziliśmy firmy Konspol, Fakro, Sądecki Bartnik i Wiśniowski. Warsztaty zakończyliśmy wypracowaniem planu działań na 2015 rok. Mamy nadzieję, że pozwoli nam się on rozwinąć jako organizacji i stale umacniać środowisko firm rodzinnych w Polsce.



Spotkanie NxG w Kolumbii

FBN International zaprasza do zapisów na kolejne spotkanie grupy NxG. Tym razem odbędzie się ono na malowniczej wyspie Baru, położonej blisko Kartagenu w Kolumbii, w dniach 27-30 maja. Podczas pobytu na wyspie będziecie mieli szansę uczestniczyć w interesujących warsztatach i co najważniejsze wymienić się doświadczeniami z sukcesorami z całego świata. Aby lepiej wczuć się w klimat majowego spotkania, organizatorzy proponują małą rozgrzewkę w postaci tzw. learning journey. Pierwsza odbędzie się w dniach 22-26 maja. W tym czasie można wybrać się na wycieczkę po amazońskim lesie tropikalnym. Druga możliwość na pewno zainteresuje wszystkich miłośników kawy. Od 23 do 26 maja organizowana jest bowiem wizyta w Eje Cafetero czyli regionie plantacji kawy. Wszystkich zainteresowanych wzięciem udziału w spotkaniu grupy NxG zapraszamy do zapisów. Szczegółowe informacje, dotyczące wyjazdu otrzymacie

po dołączeniu do utworzonej na portalu Facebook grupy. Odwiedzajcie również naszą stronę internetową, gdzie na bieżąco informujemy was o wszystkich wydarzeniach dotyczących firm rodzinnych.



V konferencja firm rodzinnych w Łodzi

Wszystkich zainteresowanych zgłębieniem wiedzy dotyczącej funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce i na świecie, serdecznie zapraszamy na V Konferencję Firm Rodzinnych w Łodzi. Odbędzie się ona w dniach 19-21 maja w hotelu Novotel. Podczas wystąpień prelegentów zostaną poruszone takie tematy jak: konkurencyjność firm rodzinnych, międzynarodowe problemy zarządzania firmami rodzinnymi, strategie rozwoju, dylematy sukcesji, problemy kadrowe i organizacyjne czy innowacje

i zarządzanie zmianą w firmach rodzinnych. Głównym celem konferencji jest wymiana doświadczeń między środowiskiem akademickim a przedsiębiorcami, co pozwoli skonfrontować teoretyczną i praktyczną wiedzę dotyczącą prowadzenia rodzinnego biznesu. Organizatorami konferencji są: Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym EEDRI oraz Universidad De Occidente. Więcej informacji na temat wydarzenia znajdziecie na naszej stronie oraz pod adresem www.konferencja.firmyrodzinne.spoleczna.pl





Forum Przedsiębiorców Grant Thornton

Nowe światy – ekspansja szansą na rozwój

IV Forum Przedsiębiorców Grant Thornton, 23 kwietnia 2015 r., Hotel Sheraton, Warszawa Polskie przedsiębiorstwa prywatne dynamicznie rosną. Skala działania firmy i wielkość rodzimego rynku stają się niejednokrotnie barierą w rozwoju dla wielu krajowych przedsiębiorstw. Dobrym rozwiązaniem wydaje się wejście na nowe rynki i ekspansja zagraniczna. Co czeka na zdobywców nowych terytoriów, sława i złoto Inków, czy może zapomnienie i gorzki smak porażki? O tym jak mądrze wchodzić na nowe rynki i z sukcesem rozwijać swoje przedsiębiorstwo

zagranicą opowiedzą eksperci oraz praktycy biznesu podczas obrad IV Forum Przedsiębiorców Grant Thornton. Do zobaczenia 23 kwietnia 2015 r. w Warszawie. Zapraszamy!

Forum Przedsiębiorców Grant Thornton jest jedynym w swoim rodzaju miejscem spotkań oraz wymiany myśli właścicieli dynamicznych średnich i dużych polskich przedsiębiorstw prywatnych. Forum jest wydarzeniem niekomercyjnym, którego ideą przewodnią jest promowanie wśród rodzimych przedsiębiorców najnowszych osiągnięć współczesnej myśli zarządczej oraz najlepszych praktyk biznesowych. Podczas Forum przedsiębiorcy, praktycy biznesu oraz wybitni eksperci gospodarczy omawiają w sposób kompleksowy wybrane zagadnienia, które mają szczególny wpływ na obecną i przyszłą aktywność prywatnej przedsiębiorczości w Polsce.

Więcej informacji oraz rejestracja na: www.forumprzedsiębiorcowgt.pl



Integracja rodzinnych z Pomorza

W dniu 5 marca 2015 roku w Gdańsku odbędzie się seminarium pt. „Firmy Rodzinne - Siła, współpraca, wyzwania.” Fundacja Firmy Rodzinne jest współorganizatorem spotkania.

Spotkanie, które odbędzie się na początku marca w centrum konferencyjnym Olivia Sky Club, będącym częścią Olivia Business Centre. Fundacja Firmy Rodzinne organizuje to wydarzenie w bliskiej współpracy z Bankiem Gutmann, Partnerem Fundacji oraz prof. Anną M. Nikodemską-Wołowik z Uniwersytetu Gdańskiego. Ważną część spotkania zajmie prezentacja wyników

badania Banku Gutmann, które przeprowadzono w innych państwach Europy Środkowej i Wschodniej. Będzie to również zapowiedź badań, które wiedeński rodzinny bank planuje przeprowadzić wśród przedsiębiorców rodzinnych z Polski. Prezentację poprzedzi jednak prelekcja poświęcona dobrym praktykom w firmach rodzinnych z całego świata. Poruszony zostanie również temat kluczowej roli firm rodzinnych dla krajowej gospodarki. Część merytoryczną zajmie wystąpienie Katarzyny Gierczak-Grupińskiej, prezes Fundacji Firmy Rodzinne i dyrektor FBN Poland, poświęcone działaniom realizowanym przez fundację. Stawkę prelegentów uzupełniają prof. Sebastian Ehrensberger, światowej sławy ekspert ds. firm rodzinnych, zaproszony specjalnie przez Bank Gutmann oraz dr Gordian Gudenus, jeden z partnerów zarządzających Bankiem Gutmann.

Gutmann
PRIVATE BANKERS



Relacja ze spotkań mentoringowych

Trwa cykl spotkań mentoringowych organizowanych w ramach Projektu Firmy rodzinne 2 przy współpracy Fundacji Firm Rodzinnych. Tym razem odwiedziliśmy firmy Fakro i Cermag Poznań.

NARZĘDZIA PROFESJONALNEGO EKSPORTU I BUDOWANIE MARKI, FAKRO

Na spotkanie firm rodzinnych zostaliśmy zaproszeni do Nowego Sącza, gdzie znajduje się siedziba firmy. To właśnie tam wszystko się zaczęło. W 1991 roku z linii produkcyjnej zeszło pierwsze okno dachowe pod nazwą Fakro. Nazwa Fakro powstała z pierwszych imion i nazwisk założycieli. Silna konkurencja na rynku polskim w tamtym okresie sprawiła, że firma postawiła w swych działaniach na eksport. Jako pierwszy zdobyty został rynek holenderski, kolejne były Francja i Słowacja. Dzisiaj firma posiada ok. 15% udziałów w światowym rynku okien dachowych. W Polsce Fakro jest liderem i jednym z najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw z wyjątkowo nowoczesnym biurem projektowym. Firma jest właścicielem ponad 100 zgłoszeń patentowych. 70% sprzedaży jest realizowana poza granicami kraju. Zatrudnia ponad 3 500 osób, w tym ponad 100 konstruktorów. Dzisiaj sieć sprzedażowa działa poprzez 16 firm dystrybucyjnych międzynarodowych, a jej roczne przychody zbliżone są do miliarda złotych. Okna Fakro można kupić w ponad 50 krajach na całym świecie.

Okna dachowe Fakro są najcieplejszymi oknami na świecie, co ma ogromne znaczenie przy budowie domów „0” energetycznych. UE kładzie ogromny nacisk na oszczędności energetyczne, dlatego firma przygotowała specjalną ofertę dla klientów. Dyrektywa UE wchodząca w życie w 2015 roku spowoduje, że wrócą płaskie dachy, na co Fakro również jest już przygotowane.

Niespodzianką dla nas było to, że w oknach uszczelnienia wypełniane są wełną owczą, która ma niesamowite właściwości zdrowotne i ekologiczne – w odróżnieniu od uszczelek

plastikowych.

Fakro przygotowuje materiały szkoleniowe dla architektów, ekip montujących i dekarzy. W roku 2014 przeszkoliła już ponad 4000 osób, które uczestniczyły w warsztatach na terenie zakładu.

Założycielem i właścicielem firmy Fakro jest Ryszard Florek. Mimo wielu obowiązków służbowych, znalazł czas, by pojawić się na spotkaniu z rodzinnymi i podzielić się swoim doświadczeniem, które zdobywał przez ponad 20 lat prowadzenia biznesu. Z dużym sentymentem wspominał również swoje początki, które nie zawsze były łatwe.

PO PIERWSZE- MARKETING

Tematem spotkania w firmie Fakro był „Profesjonalny eksport i budowanie marki”. Mieliśmy okazję dowiedzieć się jakie narzędzia wykorzystuje firma, by budować na rynku pozycję lidera, jednocześnie pozostając wierna swoim wartościom, które od początku były ustalone i przestrzegane. Należą do nich: rozwój, innowacyjność, odpowiedzialność i entuzjazm. O tym, że ten krótki „warsztat” dotyczący marketingu bardzo spodobał się uczestnikom spotkania, świadczy wypowiedź jednego z nich, Aleksandra Pachole z firmy Atest-Gaz:

Przy całym szacunku do wiedzy i doświadczenia firm dotychczas nas goszczących, nigdzie wcześniej nie spotkałem się z tak mocnym akcentowaniem spraw marketingu. Mam wrażenie iż nie była to tylko kwestia prezentacji. Obraz, który wytworzył się w mojej głowie po spotkaniu jest taki, iż w Fakro marketing traktowany jest skrajnie profesjonalnie, metodycznie,



systematycznie, drobiazgowo i całościowo. Sądzę iż nawet krótka praktyka w dziale marketingu firmy Fakro byłaby w stanie nauczyć znacznie więcej niż niejedne studia MBA. Myślę też, iż prezentowane przez zespół Fakro podejście wynika z odczuwania na karku oddechu "Goliata" z Danii, który z kolei zdaje się reagować coraz bardziej nerwowo na skuteczne poczynania sądeckich Dawidów. Szacunek i Gratulacje.

Druga część spotkania była przeznaczona na tematy typowo sprzedażowe, które dały uczestnikom sporo wiedzy i szczegółów dotyczących detali exportu Fakro.

Można się sporo nauczyć o decyzjach strategicznych i rozwojowych od osób które to robią codziennie w różnych kulturach na całym świecie.

PO DRUGIE, POMYŚL O PRZYSZŁOŚCI

Bardzo ważnym punktem naszego spotkania było wystąpienie Bożeny Damasiewicz, która kieruje Fundacją powołaną przez firmę Fakro, Pomyśl o Przyszłości. Głównym celem fundacji jest propagowanie wiedzy obywatelskiej wśród polskiego

społeczeństwa. Jak pisze na swoim blogu Ryszard Florek:

Dlaczego w Polsce zarabiamy czterokrotnie mniej w porównaniu z mieszkańcami Europy Zachodniej, choć od 2004 roku należymy do tej samej Unijnej Wspólnoty, a od ponad dwudziestu lat mamy w naszym kraju gospodarkę wolnorynkową? Większość z nas nie potrafi odpowiedzieć na to pytanie. Dlaczego? Bo słabo orientujemy się w mechanizmach, jakie rządzą gospodarką. Czy możemy to zmienić? Zawsze warto spróbować. I właśnie dlatego powołano fundację "Pomyśl o przyszłości"

Fundacja organizuje szkolenia dla osób, które chcą zgłębić swoją wiedzę dotyczącą funkcjonowania gospodarki i szeroko pojętych spraw ekonomicznych. Wydała też broszurę, która wyjaśnia powody dysproporcji ekonomicznych na świecie i radzi jak funkcjonować w czasach kryzysu.

Jesteśmy dumni że mamy w Polsce tak dynamicznie rozwijającą się rodzinną markę, trzymamy kciuki za dalszy rozwój.

Wykorzystanie potencjału firmy do tworzenia Dobra czyli jak skutecznie pomagać tym, którzy takiej pomocy potrzebują? Doświadczenie własne. Optymalizacja zarządzania flotą samochodów firmowych na przykładzie wdrożenia w firmie Cermag Poznań w aspekcie kosztowym, organizacyjnym, jakościowym, Cermag Poznań

CERMAG POZNAŃ W PIGUŁCE

Historia firmy zaczęła się w 1979 roku, kiedy powstał Zakład Płytek Ceramicznych. Produkowano w nim płytki i dekoracje ceramiczne w oparciu o wzornictwo opracowane przez współwłaścicielkę firmy- Martę Kaczkowską, absolwentkę Akademii Sztuk Pięknych we Wrocławiu. W 1995 roku doszło do podziału firmy na dwa niezależne podmioty: Cermag Poznań i Cermag Wrocław. Prezesem poznańskiej spółki jest Tomasz Desko, który był gospodarzem naszego spotkania. Na przestrzeni lat firma Cermag Poznań dynamicznie się rozwijała, zwiększając sprzedaż towarów. W swojej ofercie firma posiada: płytki ceramiczne, armaturę i ceramikę sanitarną, oświetlenie, tapety, meble i chemię budowlaną. Salony własne Cermagu obecne są dziś





w sześciu miastach Polski. W 2011 roku otwarty został pierwszy salon franczyzowy, do chwili obecnej powstało ich sześć.

Salony firmy Cermag to nie zwykłe sklepy czy markety budowlane. To bardzo profesjonalnie i nowoczesnie urządzone wnętrza, w których można poczuć się jak w domu. Przekonaliśmy się o tym sami, zwiedzając salon w Poznaniu. Firma zastosowała w nim bardzo oryginalny pomysł na prezentację płytek. Na 150 m² stworzyła tzw. bibliotekę, w której umieszczonych jest ponad 2 000 wzorów i kolorów płytek ceramicznych. W każdym salonie firmy Cermag znajdują się również specjalnie wydzielone strefy współpracy klientów z architektami, którzy doradzają w zakupach. Największym, ale i najmilszym zaskoczeniem był jednak widok kącików kawowych, gdzie podawana jest aromatyczna kawa, która ma umilić czas oczekiwania klientom salonu.

Pierwsza część spotkania została poświęcona tematowi optymalizacji w zarządzaniu flotą na przykładzie własnym firmy

Cermag. O tym jak udało się uporządkować ten obszar firmy opowiedział Łukasz Jania z firmy Fleet Partners. To właśnie on pomógł wdrożyć wiele zmian, dzięki którym nastąpiła poprawa bezpieczeństwa i jakości floty.

KAŻDY MOŻE CZYNIĆ DOBRO

Pierwsza część spotkania została poświęcona tematowi optymalizacji w zarządzaniu flotą na przykładzie własnym firmy Cermag. O tym jak udało się uporządkować ten obszar firmy opowiedział Łukasz Jania z firmy Fleet Partners. To właśnie on pomógł wdrożyć wiele zmian, dzięki którym nastąpiła poprawa bezpieczeństwa i jakości floty.

Główny temat naszego spotkania brzmiał: Wykorzystanie potencjału firmy do tworzenia Dobra. Okazuje się, że to właśnie firma Cermag Poznań, jako pierwsza i na razie jedyna w Polsce stworzyła stanowisko Pośrednika Dobra. Jego praca polega na poszukiwaniu organizacji i osób, które potrzebują pomocy i pozyskiwaniu środków finansowych oraz ludzi, którzy mają w sobie chęć, by pomagać innym. Dlaczego w firmie w ogóle powstało takie stanowisko? Jak powiedział Prezes Tomasz Desko, nie chciał ograniczać swojej działalności charytatywnej tylko do przekazywania ustalonej w budżecie puli pieniędzy. Dostrzegł, że dzielić można się również zdobytą wiedzą i doświadczeniem biznesowym. Jeżeli w firmie istnieje dział marketingu, zatrudnieni są prawnicy i księgowi, to nic nie stoi na przeszkodzie, by wykorzystać ich potencjał i zaangażować ich w pomoc fundacji czy stowarzyszenia. Po pierwszym roku działalności pośrednika dobra, firmie Cermag udało się zebrać znacznie więcej pieniędzy niż sama byłaby w stanie przeznaczyć dla potrzebujących. Poza tym przeszkolonych zostało ponad 200 osób w zakresie pomocy osobom niepełnosprawnym, bo to do nich w głównej mierze kierowana jest pomoc.

Kończąc prelekcje dotyczącą działań firmy Cermag na rzecz potrzebujących, Prezes Tomasz Desko przyznał, że choć temat ten jest bardzo bliski jego sercu, to długo zastanawiał się czy poruszać go na spotkaniu. Nie chciał bowiem chwalić się swoimi





działaniami, bo nie taki jest ich powód i cel. Doszedł jednak do wniosku, że warto dzielić się swoim doświadczeniem w tym zakresie, by zachęcić innych do pomocy. Bo choć tworzenie dobra jest bardzo ważne, to najważniejsze jest jego pomnażanie.

JAK ZAWSZE PO SPOTKANIU, ZAPYTALIŚMY UCZESTNIKÓW O ICH WRAŻENIA:

Wykorzystanie potencjału firmy do tworzenia Dobra – już samo hasło jest niezwykle, a sposób jego realizacji przez firmę Cermag wzbudza uznanie. Niestandardowe podejście do tematu filantropii poprzez wykorzystanie nie tylko zasobów finansowych firmy, ale również jej kompetencji zrobiło na mnie duże wrażenie. Gościnność gospodarzy, chęć dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, szczerze i bardzo osobiste wypowiedzi – wszystkie te elementy spowodowały, że spotkanie to miało dla mnie dużą wartość.

Izabela Czarnecka, Softtutor

Wspaniałe spotkanie, które upłynęło w przyjaznej, rodzinnej atmosferze. Założycielka Firmy, Pani Marta Kaczkowska na długo zapadnie mi w pamięci, to przemiała, niezwykle inspirująca osoba. Na jeden dzień zatopiliśmy się w świecie piękna we flagowym salonie firmy Cermag w Poznaniu. Można się tam poczuć niczym w domu. Tematy poruszane na spotkaniu skłaniają do głębszej refleksji nad tym ile robimy dla innych, a co za tym idzie motywują do dalszego działania.

Natalia Pleskot, Ecor Product

Po raz pierwszy uczestniczyłam w spotkaniu mentoringowym. Moje wrażenia są bardzo pozytywne, na kolejne spotkania na pewno namówię członków rodziny. To co wyniosłam z dzisiejszego spotkania, to pewnego rodzaju odczucie człowieczeństwa. Bardzo ciekawa rozmowa o aspektach psychologicznych, podzielenie się doświadczeniem z niesienia pomocy. Dało mi to ogromnego powera, zresztą jak wszystkie spotkania firm rodzinnych. Słuchając innych człowiek nabiera ochoty żeby działać, nie stać w miejscu. Dużo dało mi do myślenia wystąpienie dotyczące zarządzania flotą w firmie. To zadanie jest dopiero przed nami, dlatego cieszę się, że mogłam o tym posłuchać. Zdobyta wiedzę na pewno wykorzystam w swojej firmie.

Iwona Tołoczko, Tołoczko

Zapraszamy do zapisów na kolejne spotkania mentoringowe. Ich harmonogram znajdziecie na naszej stronie: www.firmyrodzinne.org. Zgłoszenia należy przysyłać na adres biuro@firmyrodzinne.org



Spotkania mentoringowe

ZAPROSZENIE I ZGŁOSZENIE DLA FIRM RODZINNYCH

W spotkaniu bierze udział wąskie grono osób z firm rodzinnych, dzięki czemu istnieje możliwość bezpośredniej dyskusji z gospodarzami i uczestnikami. Jest to doskonała i unikalna okazja do osobistego poznania, podzielenia się umiejętnościami i wiedzą, jaką możemy się tylko między dostać w prezencje. Spotkania odbywają się w siedzibach i ośrodkach firm rodzinnych w całej Polsce.

Chcesz rozwijać siebie i swoją firmę rodzinną w oparciu o doświadczenia innych właścicieli firm rodzinnych?

Zapraszamy całe rodziny!

Warto się od siebie uczyć, żeby nie wpadać w te same dołki dwa razy.

PRZYKŁAD PLANU SPOTKANIA ZAWSZE MODYFIKOWANEGO (OKOŁO 4-5 GODZIN – OD GODZIN POPOŁUDNIOWYCH):

- Przywitanie oraz przedstawienie uczestników spotkania
- Głos dla gospodarza oraz historia rodziny w biznesie
- Merytoryczny obszar wiedzy i doświadczenia, którym gospodarz dzieli się z uczestnikami

- Dyskusja z uczestnikami oraz zwiedzanie firmy, w której gościmy
- Każde spotkanie jest wyjątkowe, tak jak biznesowa rodzina, która jest gospodarzem.

ODWIEDZILIŚMY JUŻ :

YES www.yes.pl, OCHNIK www.ochnik.pl, Grupa Vox www.vox.pl, V&P www.vip.com.pl, Koral www.koral.com.pl, Grupa Nowy Styl www.nowystylgroup.pl, Grupa Adamed&Hotel Narvil www.hotelnarvil.pl&www.adamed.com.pl, Grupa Osadkowski www.osadkowski.pl, Mokate www.mokate.com.pl, ENEL-MED www.enel.pl, Herbewo www.herbewo.krakow.pl, Blachy Pruszyński www.pruszynski.com.pl, Pożegnanie z Afryką www.pozegnanie.com, Fakro www.fakro.pl

Dziękujemy!

ZGŁOSZENIA NA NASTĘPNE SPOTKANIA:

Małgorzata Stromczyńska, asystent koordynatora sieci biuro@firmyrodzinne.org; tel. 61 22 50 641 ;

605 560 835 www.firmyrodzinne.eu

Katarzyna Gierczak Grupińska, koordynator sieci projekt Firmy Rodzinne 2, Prezes Fundacji Firmy Rodzinne www.firmyrodzinne.org kasia.gierczak@gelg.pl; 500297097

ZGŁOSZENIE

Prosimy o czytelne wypełnienie formularza i odesłanie skanu, zgłoszenie będzie zawsze potwierdzone.

| | |
|---|--|
| MENTORING (GOSPODARZ)* | |
| Imię i nazwisko osób zgłoszonych na spotkanie * | |
| Telefon kontaktowy * | |
| E - mail*: | pieczętka firmy zgłoszonej* oraz czytelny podpis osoby zgłaszającej |
| Czy zgłoszone osoby uczestniczą w projekcie „Firmy rodzinne 2”* TAK / NIE | |

*obowiązkowe! Pierwsze 25 osób uczestniczy w spotkaniu bezpłatnie. Pozostałe osoby pokrywają koszt cateringu 50 zł netto/ osoby. Nie ma ograniczeń w korzystaniu ze spotkań Liczba miejsc ograniczona przez gospodarza.

Uwaga! Zgłoszenie przesłać na email: biuro@firmyrodzinne.org

*Podpisanie formularza oznacza, iż wyrażam zgodę na przetwarzanie moich danych osobowych raz przesyłanie informacji o spotkaniach i przedsięwzięciach dla firm rodzinnych. Udostępnienie danych ma charakter dobrowolny oraz oświadczam, że znam swoje prawa zgodnie Ustawą z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych t.j. Dz. U. z 2002 r. Nr 101poz. 926 z. zm. Oświadczam, iż akceptuję warunki zgłoszenia na spotkanie.

Najbliższe spotkania:

| FIRMA RODZINNA | TERMIN | TEMAT | MIEJSCE | WWW |
|------------------------------|-------------|--|-----------------|-----------------------|
| Grant Thornton | 6 marca | Droga zmian drogą rozwoju. Kamienie milowe w rozwoju Grant Thornton – wykup menedżerski jako pomysł na sukcesję i zmiana formuły prawnej jako narzędzie optymalizacji podatkowej | Poznań | www.granttthornton.pl |
| Centrum Witek | 12 marca | | Kraków | www.hotelwitek.pl |
| FA Krosno | 13 marca | | Krosno | www.fakrosno.pl |
| Kombornia | 14 marca | Zarządzanie firmą przez rodzinę. Zasadne wydatki na stronę internetową i jej pozycjonowanie- doświadczenie z branży informatycznej | Korczyna | www.dworkombornia.pl |
| AWBUD | 20 marca | Restrukturyzacja grupy / wychodzenia z działalności nierentownych, /czyli mniej optymistyczna strona prowadzenia biznesów | Zawiercie | www.awbud.pl |
| Salve Medica | 27 marca | | Łódź | www.salvemedica.pl |
| Hasco-Lek | 16 kwietnia | Filozofia i praktyka rozwoju firmy oparta o fundusze UE, 25 lat wolności gospodarczej Polski | Wrocław | www.hasco-lek.pl |
| Grupa Nomax | 17 kwietnia | | Piekary Śląskie | www.nomaxtrading.eu |
| Sądecki Bartnik | 24 kwietnia | Dywersyfikacja działalności firmowych rozwój czy przeszkoda | Stróże | www.bartnik.pl |
| Kancelaria Ożóg Tomczykowski | 15 maja | Czy firma rodzinna to tylko jedna rodzina? Stopniowa sukcesja i wyzwania stojące przed polską firmą świadczącą usługi profesjonalne | Warszawa | www.ozog.pl |

W przygotowaniu na jesień 2015:

| | | | | |
|---------------------------|--|---|----------|-------------------|
| Biofarm | | | Poznań | www.biofarm.pl |
| Nova France | | Przygotowanie rodziny i firmy do sukcesji | Poznań | www.nowafrance.pl |
| Grupa Szynaka | | Rola Kobiety w FR | Lubawa | www.szynaka.pl |
| Grupa Wydawnicza Publicat | | | Poznań | www.publicat.pl |
| OCHNIK | | Powtórka dla wszystkich chętnych | Garwolin | www.ochnik.com |



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





Badanie Gutmann w Polsce

Jak się mają firmy rodzinne w Polsce? Jaka jest ich specyfika? Czy różnią się bardzo w stosunku do firm rodzinnych w Czechach, Bułgarii lub na Węgrzech? Jako Fundacja Firmy Rodzinne postanowiliśmy przeprowadzić badanie we współpracy z Bankiem Gutmann – naszym Partnerem, które rzuci światło na polską przedsiębiorczość rodzinną.

JAK WYGLĄDA BADANIE?

Przedstawiciele Fundacji Firmy Rodzinne wraz z Panem Gordianem Gudenusem partnerem i współwłaścicielem Banku przyjadą do siedziby firmy na około dwugodzinną rozmowę dotyczącą 3 obszarów - rodzina, biznes i odpowiedzialność społeczna.

BADANIA W INNYCH PAŃSTWACH

W badaniach Gutmann, które przeprowadzono już w innych państwach Europy Środkowej i Wschodniej stwierdzono, że firmy rodzinne różnią się w sposób znaczący. Najważniejsze obserwacje to:

- Zachodnie firmy rodzinne częściej postrzegają swoją kulturę organizacji jako przewagę konkurencyjną. Może to wynikać z faktu, iż kultura organizacji zwykle umacnia i krystalizuje się wraz z dojrzewaniem firmy.
- W EŚW wola zachowania firmy jako własności rodziny jest silniejsza niż w Europie Zachodniej.
- W firmach rodzinnych z EŚW bardziej prawdopodobne jest, że wraz z własnością przekazany zostanie zarząd, podczas gdy w firmach zachodnich raczej przekazana zostanie tylko własność.
- Zaufanie firm rodzinnych do usługodawców finansowych różni się znacznie pomiędzy krajami – najwyższy wskaźnik odnotowano w Republice Czeskiej.

WIDMO SUKCESJI

Zauważono wspólny dla wszystkich problem, czyli widmo sukcesji jako newralgiczny punkt w istnieniu przedsiębiorstwa. Wskaźnik sukcesji między pierwszym a drugim pokoleniem wynosi 30%, ale z każdym kolejnym znacząco maleje. Mimo takich twardych danych w firmach rodzinnych panuje duży optymizm, ponieważ ok 85-90% deklaruje, że własność przedsiębiorstwa pozostanie w rękach rodziny.

Charakterystyką wspólna dla państw, które niemal jednocześnie przechodziły transformację ustrojową jest widmo nadchodzącej sukcesji. W pewnym sensie może to być dla nich problem na skalę masową, ponieważ większość przedsiębiorstwa obchodzi swoje 25 –lecie. To sugeruje, że dorasta pokolenie sukcesorów, a pokolenie nestorów nie jest pewne czy sobie poradzi z takim przekształceniem.

ZARZĄDZANIE

Deklaracje dotyczące zarządzania wskazują na wyraźny rozdźwięk między Europą Środkową a Zachodnią. Szczególnie w Niemczech i Szwajcarii dopuszcza się możliwość zatrudnienia managementu z zewnątrz, a w państwach byłego bloku wschodniego preferuje się zachowanie zarządzania w kręgu rodzinnym.

Sondaż Weissman-Gutmann 2012

| | Bulgaria | Rep. Czeska | Węgry | Austria | Niemcy | Włochy | Szwajcaria |
|--|----------|-------------|-------|---------|--------|--------|------------|
| Kultura organizacji wyraźnie daje przewagę nad konkurencją | 90% | 87% | 83% | 93% | 90% | 96% | 92% |
| Firma pozostanie własnością rodziny | 93% | 84% | 96% | 94% | 80% | 88% | 62% |
| Firma będzie w przyszłości zarządzana przez rodzinę | 81% | 79% | 79% | 87% | 60% | 88% | 46% |
| Zaufanie wobec firm świadczących usługi finansowe | 39% | 64% | 33% | 59% | 20% | 44% | 23% |

WŁASNOŚĆ

W Europie Wschodniej właściciele przedsiębiorstw rodzinnych nie do końca rozróżniają własność od zarządzania firmą. O ile bowiem własność zarezerwowana jest dla członków rodziny, o tyle kierowanie codziennymi sprawami przedsiębiorstwa powinno być powierzone osobie o największych kompetencjach, która niekoniecznie należy do rodziny. Najmniej przywiązują do tego podziału wagę właściciele w Czechach a najbardziej w Bułgarii, w której często są to dwie różne osoby.

NAGRODA BANKU GUTMANN

Wśród przedsiębiorstw, które wezmą udział w badaniu Banku Gutmann zostanie nominowanych 12, z których kapituła konkursu wybierze jedno. Rozdanie nagród dla Najbardziej wyróżniającej się firmy rodzinnej z EŚW nastąpi na jesień 2015 roku podczas uroczystej gali w Wiedniu w czasie Dnia właścicieli firm rodzinnych. Oprócz nagrody głównej zostaną przyznane nagrody krajowe oraz 4 nagrody specjalne w kategoriach:

- Najlepszych praktyk dotyczących sukcesji
- Wzorcowego prowadzenia firmy rodzinnej
- Najlepszego miejsca pracy
- Wzorcowego zaangażowania w filantropię

UDZIAŁ W BADANIU

Firma Rodzinna, która spełnia następujące kryteria minimum:

- Obroty około EUR 1mln
 - 50% +1 udziałów w rękach rodziny
 - Co najmniej 2 osoby z rodziny mają wpływ na rozwój firmy
- może się zgłosić wypełniając formularz zgłoszenia na naszej stronie internetowej na podstronie Wydarzenia. Proponujemy Państwu na razie następujące terminy, w których planujemy przeprowadzać wywiady w okolicy dużych miast:

2-5.03.2015 - Gdańsk

12-14.03.2015 - Kraków i Nowy Sącz

24-26.03.2015 - Polanica, okolice Wrocławia

8-10.04.2015 - Poznań i Wielkopolska

19-21.05.2015 - Łódź i Warszawa

Będziemy ogłaszać na naszej stronie internetowej kolejne dostępne terminy badania Gutmann na podstronie Wydarzenia.



Barbara Fedorowicz

Pełnomocnik Fundacji Firmy Rodzinne

Gutmann
PRIVATE BANKERS

Zmieniający się świat

Jeden plus jeden to jedenaście, czyli o całej sieci połączeń oraz ich znaczeniu w firmach rodzinnych, w rozmowie z Sylwią Marciniak opowiada Zuzanna Skalska.

Jakie kompetencje muszą mieć menadżerowie, żeby zarządzać zespołem w firmie rodzinnej? Jak pogodzić relacyjność z realizacją celów biznesowych?

Firma jest jak okręt i gdy brakuje jej dobrego zarządzania będzie stała zamiast wypłynąć na wody. Menadżerowie przede wszystkim muszą mieć umiejętność zarządzania różnym personelem, osobami o odmiennych umiejętnościach, spojrzeniach na świat, a nawet sposobie definiowania – zdawałoby się tych samych – rzeczy. Ważne, by menadżer był jednym z nas. Właściciel nieoficjalnie wybiera sobie takie osoby, a ludzie to czują.

Nie ma oficjalnie nominowanych zwierzchników?

Z mojego doświadczenia wynika, że sukcesorzy i pracownicy, którzy będą zajmować ważne stanowiska w firmie rodzinnej to zwykle osoby, które mają tam swoje korzenie. Nie muszą być coachowani, oni wiedzą jaka jest misja i cele działania. Dobry lider wie, którzy ludzie mają predyspozycje, by być w kadrze zarządzającej. Może to być przyczyną pewnych spięć, bo po jakimś czasie okazuje się, że niektóre dzieci się do tego nadają, a inne nie. Dla niektórych trudną sytuacją może być to, że nagle brat, który wcześniej był na tej samej pozycji, zaczyna wydawać polecenia. Niektóre nasionka dobrze czują się w tym cieniu, inne więdną więc trzeba je przesadzić.

To zupełnie inne podejście niż to, do którego jesteśmy przyzwyczajani. Prowadziłam ostatnio warsztaty w fabryce, która w tym roku obchodzi swoje czterdziestolecie, co oznacza, że większość osób, która wtedy budowała firmę, obecnie odchodzi na emeryturę. Okazało się, że skala tych odejść jest ogromna i nikt wcześniej nie zadbał o transfer wiedzy .

I odchodzi ogromny potencjał firmy, którego szybko nie odbudujemy.

Zgadza się. Gdy spytałam ich, czego najbardziej żałują,

odpowiedzieli, że tego, że ich potencjał i doświadczenie nie zostały wystarczająco wykorzystane. Nikt nie potrafił stworzyć wysoko wydajnych zespołów, które łączyłyby doświadczenie z młodością, zaangażowaniem, nową wiedzą. Mówili o tym z dużym żalem, bo wiedzieli, że jest to duża strata dla firmy, którą postrzegali jako własną.

To był błąd korporacyjny.

Jednak gdy pytałam, jak chcieliby to wprowadzić mówili, że trudno im było oddzielić obawę, że zostaną zwolnieni od chęci dzielenia się wiedzą. Również młodzi niechętnie słuchali, bo wychodzili z założenia, że niewiele mogą się nauczyć od starszych pracowników, bo ich wiedza i metody działania są przestarzałe.

Firmy powinny pamiętać, by równo traktować zarówno pracowników z historią w firmie, jak i nowych „pasierbów”. Powinno się ich łączyć w pary, żeby mogli się od siebie nawzajem uczyć. Ci starsi muszą być mentorami z doświadczenia, których powinni czerpać młodzi. Jak dziadek z wnukiem. Nie nazwałabym tego konfliktem pokoleń, jest to wynik zmiany. Wyzwanie, którego nie jesteśmy w stanie skopiować. Musimy wypracować własne schematy działań. Chociaż firmy rodzinne mają z tym problem. Spotkałam się nawet z takim stwierdzeniem, że firma nie zatrudnia młodych, bo ich nie rozumie. A obydwie pokolenia muszą się doceniać. Jednak ludzie sami na to nie wpadną, potrzebna jest ostoja rodziny. Potrzebny jest czas.

Jeden z odchodzących pracowników powiedział nawet, że gdyby chciał przeliczyć swoje doświadczenie i wiedzę nabytą przez te lata na pieniądze, byłoby to niemożliwe. Chodzi nawet o tak zwyczajne kwestie, jak umiejętność zachowania się, gdy rozchoruje się połowa załogi lub zdarzy się wypadek na produkcji.

Mój znajomy, prezes dużej firmy należy do nieformalnej organizacji, której członkowie łączą się w pary, by uczyć się od



siebie nawzajem. On jest sparowany z chirurgiem. Ta współpraca uświadomiła mu wiele ważnych rzeczy. Przykładowo on na podjęcie decyzji ma tydzień, chodzi o podpisanie papierka, a chirurg ma na to sekundy. Zrozumiał też jak ważny jest dobry zespół, koordynacja i ślepe zaufanie do swoich ludzi.

Czyli jeden plus jeden równa się jedenaście?

Tak. Czyli cała sieć połączeń.

Benjamin Zander, jeden z najlepszych dyrygentów z filharmonii bostońskiej, opowiadając swoją historię przywództwa powiedział, że w wieku czterdziestu pięciu lat uświadomił sobie jedną rzecz: na wszystkich okładkach wydanych płyt znajduje się on, przy czym jest jedynym muzykiem, który nie wydaje dźwięku. Siła tych ludzi zależy od tego kim on jest. Zadał sobie wówczas pytanie: kim ja jestem, że oni są grupą lub nie?. Co robię, że inni mają błysk w oku i zapał do tego, by grać?

Chodzi o wartości i relacje właściwe rodzinie. Główna zasada jest taka, że nie jesteś sam. Rodzina ma samowładnych liderów, wyłonionych w naturalny sposób. Oni potrafią tak pokierować ludźmi, by wszyscy pracowali wspólnie. W Polsce rodzina odgrywa bardzo istotną rolę. Przenosząc tę rodzinność na sferę zawodową nadajemy jej dodatkową wartość. Firma jest jak matka. Taką rolę powinni przyjąć też liderzy. Firmy rodzinne są ostoją dla pracowników, społeczności, regionu. Muszą podejść do płotu jako „ja”, osoba, a nie instytucja. Zacząć znów wierzyć sobie nawzajem. Nikt cię nie okradnie jeśli dasz mu dom. W korporacji gdy pojawią się ciekawe gadzety ludzie wezmą je do domu, dla znajomych. W firmie rodzinnej sami zaczną przynosić do pracy to, co może się przydać.

Zuzanno, i co dalej?

Wydaje mi się, że wracamy do tego, co już kiedyś było, czyli relacji rodzinnych opartych na małych zbiorowościach. Sytuacji,

w której siłą gospodarki nie będą wielkie koncerny, ale małe firmy rodzinne. W tym kierunku wszystko podąża. Ludzie uwierzyli w to, że mogą sami coś zrobić, że mogą coś zmienić. To już nawet nie jest trend, ale świadoma zmiana systemu. Mam nadzieję, że bez wojny.

Może należałoby zmienić definicję wojny? Moi rodzice powtarzali, że ich rodzice przeżyli II wojnę światową, a oni zmianę systemu, której konsekwencje w pewnych aspektach były nawet gorsze niż działania militarne

Upadek bankowości, ogromnych korporacji to bardzo trudna sytuacja, która może mieć równie tragiczne konsekwencje. Za wojną stoi strach, zniszczenie, utrata dóbr, zmiany. Wydaje się, że w tym przypadku będzie podobnie.




Trendwatcher i strateg, autorka cenionych raportów o trendach (Red Dot Award 2009), wieloletni członek zarządu i współtwórca Dutch Design Week Eindhoven, współtwórca poznańskiej School of Form. Od ponad 15 lat pracuje jako analityk trendów strategicznych dla designu – najpierw w firmie Philips, a potem w studiu projektowym VanBerlo a teraz prowadzi własną firmę doradczą 360Inspiration. Jej praca polega na stałym monitorowaniu rynku większości branż przemysłu. Swoją wiedzę wykorzystuje do budowania scenariuszy przyszłości, strategii marek, innowacji produktu czy serwisu. Współpracuje z Concordia Design. Swoimi przemyśleniami dzieli się na swojej stronie www.360Inspiration.nl



Sylwia Marciniak

Trener biznesu, coach

MysLIFE
TRAINING & COACHING

A lush forest scene with a small waterfall cascading over moss-covered rocks. The water is white and frothy as it flows over the dark, rounded stones. The surrounding forest is dense with tall, thin trees and vibrant green foliage. The ground is covered in a thick layer of moss, and the overall atmosphere is serene and natural.

**Firmy rodzinne w branży
hotelarsko - turystycznej
a ochrona środowiska
naturalnego**

Nie ulega wątpliwości, że przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają bardzo ważną rolę zarówno w gospodarkach krajów rozwiniętych, jak i rozwijających się. Jak podaje tygodnik *The Economist* (z 01.11.2014), obecnie 19% firm znajdujących się w zestawieniu *Fortune Global 500* (czyli na liście podmiotów gospodarczych o największych przychodach ze sprzedaży na świecie) to przedsiębiorstwa rodzinne. W stosunku do 2005 r. ich liczba zwiększyła się o cztery punkty procentowe. Według ekonomistów z McKinsey, jednej z najbardziej znanych firm konsultingowych na świecie, w 2025 r. przedsiębiorstwa rodzinne z tzw. rynków wschodzących (ang. *emerging markets*) będą stanowić 37% wszystkich przedsiębiorstw z rocznymi przychodami równymi lub przewyższającymi 1 miliard dolarów (w 2010 r. stanowiły jedynie 16%). Również w Polsce firmy rodzinne są istotnym elementem systemu społeczno-ekonomicznego. Szacuje się, iż około 80% wszystkich polskich przedsiębiorstw to właśnie firmy rodzinne, które generują ponad 40% PKB. Co więcej, w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), których gros stanowią firmy rodzinne, tworzy się większość tak bardzo potrzebnych miejsc pracy. Można nawet zaryzykować twierdzenie, że są one dobitnym potwierdzeniem sukcesu polskiej transformacji systemowej i jednocześnie najbardziej spektakularnym przejawem rodzimej przedsiębiorczości.

Branżą, w której firmy rodzinne odgrywają znaczną rolę jest hotelarstwo i turystyka (ang. *hospitality and tourism*). Jak wiadomo, turystyka to jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów współczesnej gospodarki światowej, dzięki któremu miliony ludzi np. w Grecji, Egipcie, Turcji, Francji czy Hiszpanii mają pracę. Dochody z turystyki w tych krajach stanowią ważną część PKB. Według Światowej Organizacji Turystyki, w 2013 r. Chińczycy, Amerykańscy i Niemieccy turyści wydali za granicą w sumie około 300 miliardów dolarów. Także Polska – mimo iż wciąż nie może się równać pod względem liczby zagranicznych turystów z takimi potentatami jak Francja czy USA – jest coraz chętniej odwiedzana przez obcokrajowców. Jak podaje Polska Organizacja Turystyczna w 2012 r. było ich około 15 milionów. Choć należy podkreślić, że w 2013 r. Polska wciąż zajmowała relatywnie niskie 42. miejsce w rankingu konkurencyjności podróżniczo-turystycznej *Travel and Tourism Competitiveness Report* sporządzanym przez *World Economic Forum*. Co nie mniej ważne, wraz ze wzrostem rozporządzalnych dochodów polskich gospodarstw domowych systematycznie rośnie krajowy ruch turystyczny. Wszystko to sprawia, że hotelarstwo i turystyka, będące integralną częścią szeroko rozumianego sektora usług, będzie jedną z ważniejszych branż polskiej gospodarki.

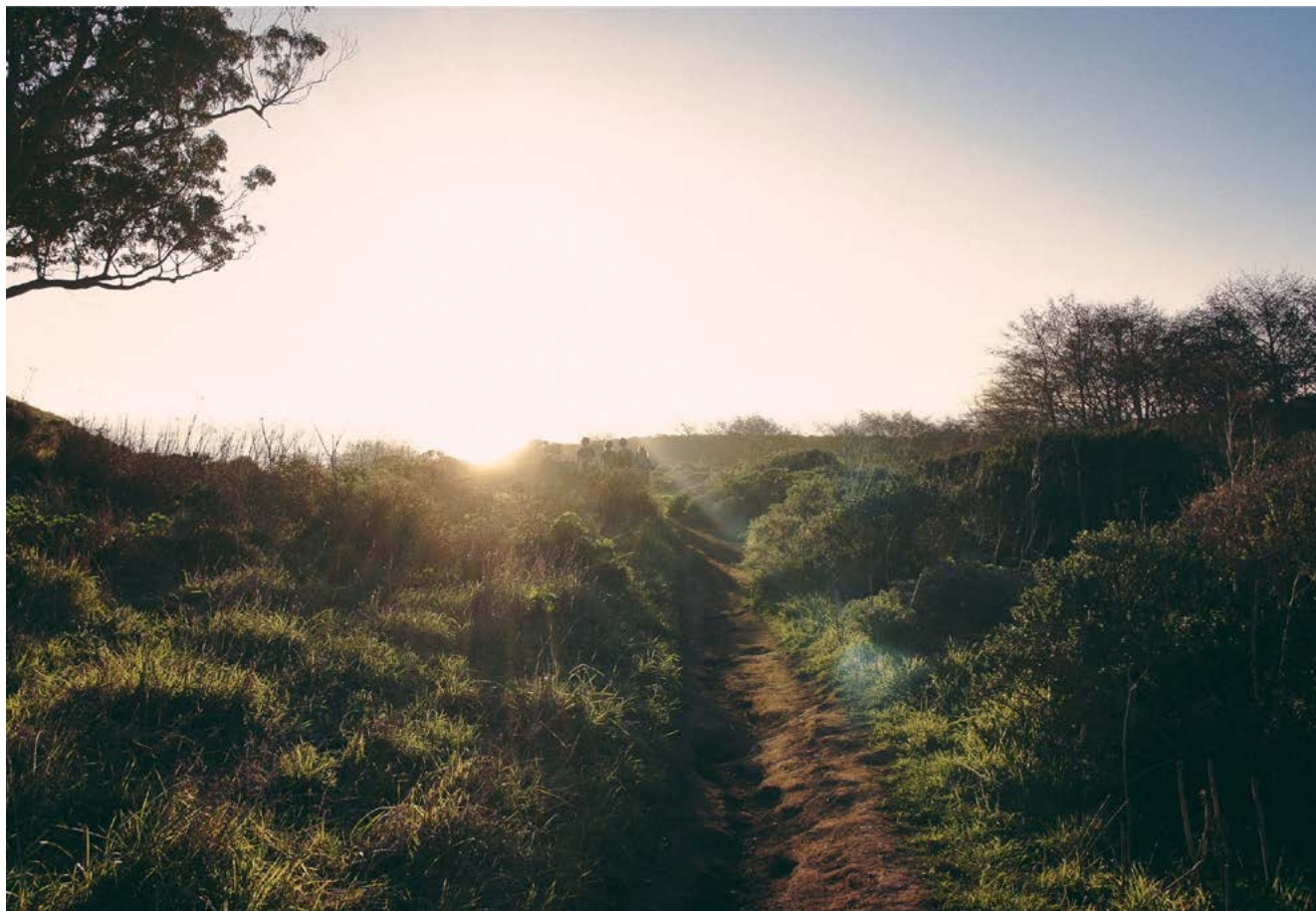
W tym miejscu trzeba zaakcentować, że wiele pensjonatów, hotelików, hosteli, gospodarstw agroturystycznych, pól namiotowych czy schronisk to firmy rodzinne *par excellence*. Na przykład w województwie opolskim, gdzie jeden z autorów niniejszego tekstu prowadził badania empiryczne (opublikowane następnie wraz z dr P. Bohdanowicz-Godfrey w formie artykułu naukowego w czasopiśmie *Progress in Responsible Tourism*), do takich firm należą: AGROCHATKA (Elżbieta i Jerzy Woźniak), JABŁONIOWY SAD (Iwona i Jens Frasek) czy UROCZYSKO (Iwona i Jan Wajrach). Na marginesie warto też wspomnieć o hotelarzach działających w zupełnie innej skali – o rodzinie Hiltonów, autentycznej „ikonie” hotelarstwa. Jej patriarcha, Conrad Hilton, założył w 1909 r. powszechnie znaną sieć hoteli, funkcjonującą obecnie pod nazwą *Hilton Worldwide* jako spółka giełdowa. Specyfika tej branży wydaje się być szczególnie sprzyjająca własności rodzinnej. W małym hotelu, gospodarstwie agroturystycznym czy pensjonacie pracować

może cała kilkupokoleniowa rodzina: od nastoletnich dzieci, zajmujących się marketingiem (m.in. strona internetowa, obecność w mediach społecznościowych i tradycyjnych), poprzez dziadków pomagających na przykład w przygotowywaniu posiłków, po rodziców odpowiedzialnych za zarządzanie całym przedsięwzięciem. Nie oznacza to, że inne osoby, nie będące członkami rodziny, nie są zatrudniane w takich małych przedsiębiorstwach. Niemniej w rzeczywistości bardzo często zdarza się, że trzon personelu tego typu biznesu stanowią członkowie rodziny właściciela.

Obecnie uważa się, że jednym z największych wyzwań stojących przed firmami rodzinnymi funkcjonującymi w branży hotelarsko-turystycznej (oprócz typowych problemów związanych na przykład z sukcesją, finansowaniem czy planowaniem strategicznym) jest kwestia ochrony środowiska. W praktyce chodzi tu o zredukowanie tzw. *environmental footprint*, czyli dosłownie odcisku środowiskowego, jakie każde przedsiębiorstwo zostawia na skutek swej działalności. Jest to efektem propagacji i popularyzacji kilku konceptualnie ze sobą powiązanych idei, takich jak społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *corporate social responsibility - CSR*), odpowiedzialna turystyka (ang. *responsible tourism*) czy zrównoważony rozwój (ang. *sustainability, sustainable development*). Pomimo istnienia pewnych subtelnych różnic, wynikających z inaczej rozłożonych akcentów i nieco innych przesłanek ideologicznych, we wszystkich tych koncepcjach podkreśla się konieczność aktywnego dbania o stan środowiska naturalnego. Niewątpliwie jest to szczególnie istotne w przypadku turystyki, której swoistym *spiritus movens* jest chęć obcowania z nieskażoną przyrodą. Nawet w przypadku innych form turystyki, takich jak chociażby turystyka kulturowa, ogólny stan środowiska naturalnego ma znaczenie – miasta, w których jest relatywnie czyste powietrze i zadbane tereny zielone, skuteczniej przyciągają turystów do swoich muzeów, teatrów i zabytków (gdyż obie formy wypoczynku nie wykluczają się).

W głównej mierze znaczenie ochrony środowiska wiąże się bezpośrednio z szybkim rozpowszechnianiem się „*environmentalizmu*” (ang. *environmentalism*) i co za tym idzie wzrostem „*zielonej*” świadomości społecznej (ang. *green awareness*). Jest to widoczne nie tylko w krajach skandynawskich, słusznie uważanych za najbardziej zaangażowane w ochronę przyrody, ale również w Polsce (w której, co warto uwydatnić, energię elektryczną wciąż wytwarza się przede wszystkim z węgla). Skandynawowie, wybierając nocleg, w coraz większym stopniu kierują się tym, czy dany hotel dąży do redukcji swojego szkodliwego wpływu na środowisko naturalne i czy jest w tych staraniach skuteczny.

Warto tutaj zwrócić uwagę na zjawisko, które rodzinni przedsiębiorcy powinni potraktować jako wyzwanie i szansę na rozwój swego biznesu w przywołanym powyżej sektorze. Otóż odnotowuje się wzrost liczby turystów skandynawskich odwiedzających Polskę, a zwłaszcza jej regiony północne. Intensyfikacji zainteresowania Pomorzem sprzyja ulepszenia co roku siatka połączeń Polski z krajami skandynawskimi, umożliwiającą szybki i wygodny transport zarówno drogą morską, jak i powietrzną (np. gdański Port Lotniczy im. Lecha Wałęsy oferuje połączenia z czternastoma lotniskami). Szwedów, Norwegów i Duńczyków, wbrew obiegowym opiniom, do Polski przyciągają nie tylko konkurencyjne ceny atrakcyjnych towarów w centrach handlowych. Wielu coraz częściej podkreśla swoje zainteresowanie polską kulturą, historią, tradycją kulinarną, a także pięknem natury i folklorem. To wyraźna sugestia skierowana



do firm rodzinnych. Ponadto Skandynawowie poszukują miejsc odpowiednich na organizację konferencji i biznesowych imprez integracyjnych. Jednak aby sprostać ich wymaganiom, należy zdecydowanie poprawić znajomość języka angielskiego i demonstrować większą troskę o środowisko naturalne (na mankamenty w tych kwestiach turyści skandynawscy nadal narzekają).

Chociaż polscy turyści nie demonstrują jeszcze tak „zaangażowanych ekologicznych” postaw jak wspomniani wyżej świadomi klienci, także dla nich „ekologiczność” konkretnego miejsca noclegowego zaczyna mieć coraz istotniejsze znaczenie. To z kolei ma daleko idące implikacje dla całej branży hotelarsko-turystycznej, a zwłaszcza dla firm rodzinnych prowadzących małe hotele, gospodarstwa agroturystyczne czy schroniska. Warto przy tym podkreślić, że nawet jeśli skala działalności tych podmiotów jest względnie niewielka, to efekt kumulatywny negatywnego oddziaływania na środowisko nie jest już marginalny.

Jak wiadomo, hotele i generalnie wszelkie obiekty hotelowe z zasady nie są przyjazne naturze. Cechuje je na przykład ponadprzeciętne zużycie prądu (długo palące się światła i włączone odbiorniki prądu, takie jak telewizory i radia) oraz wody, a także generowanie dużej ilości odpadów. Osobną kwestię stanowi dostarczanie (transport) żywności i towarzysząca temu emisja spalin. Wynika stąd, że potencjalnie istnieje wiele możliwości poprawienia dotychczasowego stanu rzeczy. W tym kontekście trzeba jednak zaznaczyć, że małe przedsiębiorstwa rodzinne trapiące są przez problemy typowe dla całego sektora MŚP. Należą do nich m.in.: trudności z finansowaniem działalności i biurokracją, dysponowanie niewystarczającymi zasobami, nieadekwatna znajomość nowoczesnych koncepcji zarządczych, etc. Dlatego też przynajmniej część z nich nie jest szczególnie skłonna do stosowania zasad tzw. zarządzania środowiskowego

(ang. environmental management), którego głównym celem jest ograniczenie – poprzez wprowadzanie odpowiednich ekologicznych praktyk – szkodliwego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko.

Z nielicznych badań przeprowadzonych w Polsce wynika, iż poziom świadomości ekologicznej właścicieli i zakres przedsięwziętych przez nich działań jest bardzo zróżnicowany. Z jednej strony można spotkać rodzinne ekologiczne gospodarstwa agroturystyczne, które dbałość o środowisko mają dosłownie wpisaną w swój model biznesowy (tak jak wspomniane powyżej AGROCHATKA i JABŁONIOWY SAD). W takich firmach kładzie się bardzo duży nacisk nie tylko na całkowite wyeliminowanie environmental footprint, ale również na edukację i zwiększanie ekologicznej świadomości społecznej m.in. dzięki prowadzeniu „zielonych” warsztatów i propagowaniu zdrowego stylu życia w zgodzie naturą. Takie inicjatywy działają jak magnes na tych turystów, którzy – o czym była już mowa – cenią sobie kontakt z nieskażoną naturą i tym samym doceniają pro-środowiskowe wysiłki właścicieli. Zdecydowana większość z tych gospodarstw posiada oczywiście odpowiednie certyfikaty, potwierdzające przestrzeganie norm ekologicznych oraz standardów zarządzania środowiskowego.

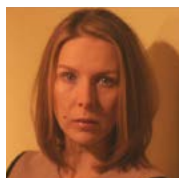
Z drugiej strony nadal można spotkać przedsiębiorstwa rodzinne, w których kwestia ochrony środowiska i szerzej - społecznej odpowiedzialności biznesu jest po prostu marginalizowana. Ogranicza się jedynie do minimalnego i odgórnie narzuconego zaangażowania (np. segregacja śmieci). Innymi słowy, takie podmioty nie robią nic ponad to, co jest wymagane przez ustawodawstwo. Taka postawa często – choć nie zawsze – wynika albo z niskiej świadomości ekologicznej zarządzających, albo niechęci do wprowadzania jakichkolwiek zmian. Zauważa się także, że właścicielom małych rodzinnych firm z branży

turystycznej brakuje czasu i środków finansowych na działalność ekologiczną. Równocześnie można dostrzec coraz więcej firm, w których działania pro-środowiskowe sprowadzają się do zdroworozsądkowej minimalizacji kosztów operacyjnych. Na przykład instalacja kolektorów słonecznych, mimo iż w krótkim okresie pociąga za sobą wydatki, w dłuższej perspektywie oznacza wyraźne oszczędności. Chodzi tu również o regularne monitorowanie zużycia energii i wody oraz o uszczelnianie i docieplanie budynków. Niewątpliwie w pierwszej kolejności kluczową rolę odgrywa jakość zastosowanych materiałów i sam projekt architektoniczny; jak wiadomo, na świecie istnieją wytyczne i standardy architektoniczne uwzględniające wymogi ekologiczne, np. Sustainable Hotel Siting, Design and Construction.

To z kolei rodzi fundamentalne pytanie o celowość wsparcia ze strony państwa. Kwestią niezwykle kontrowersyjną jest na przykład subsydiowanie, poprzez bezpośrednie dopłaty lub ulgi podatkowe, inwestycji ekologicznych (np. zakupu kolektorów słonecznych). Doświadczenie innych krajów, m.in. Niemiec i Wielkiej Brytanii sugeruje, że są to posunięcia niezwykle problematyczne i nie zawsze przynoszące pożądane efekty. Dużo bardziej pomocne może być wsparcie ze strony organizacji branżowych. Większość ekspertów zgadza się, że powszechny dostęp do konsultantów i dobrych praktyk może ułatwić właścicielom małych firm rodzinnych wprowadzanie „zielonych” rozwiązań. W tym sensie warto by przetłumaczyć z angielskiego na polski i udostępnić taką pozycję jak Environmental Reference Manual for Hotels – the Industry Guide to Sustainable Practice, która zawiera wiele wartościowych porad również dla właścicieli mniejszych obiektów hotelowych.

Nie ulega wątpliwości, że w kontekście skoordynowanych działań międzynarodowych – tak na szczeblu europejskim (unijnym), jak i globalnym – dotyczących globalnego ocieplenia, deforestacji i zachowania ginących gatunków, problematyka ochrony środowiska naturalnego stanie się jednym z najważniejszych lejtymotywów dyskursu publicznego. Notabene, w 2015 r. odbędzie się konferencja w Paryżu, mająca na celu ustalenie skali redukcji emisji gazów cieplarnianych.

W wielu krajach, takich jak Szwecja czy Dania, problemy te już od wielu lat znajdują się w centrum zainteresowania opinii publicznej. Tym samym presja na przedsiębiorstwa – w tym oczywiście firmy rodzinne funkcjonujące w branży hotelarsko-turystycznej i poza nią – będzie systematycznie rosła. Jednocześnie w niedalekiej przyszłości znaczenie turystyki dla polskiej gospodarki także będzie wzrastać. Mimo że marketingowy efekt Mistrzostw Europy w piłce nożnej w 2012 r. znacznie osłabł, to jednak w świadomości Europejczyków Polska coraz mocniej kojarzona jest z niekażoną przyrodą (szczególnie tzw. ściana wschodnia). To oznacza impuls rozwojowy dla małych firm rodzinnych prowadzących hoteliki, pensjonaty i gospodarstwa agroturystyczne. I to właśnie w nich mogą powstać nowe – tak bardzo potrzebne – miejsca pracy. Zatem dbanie o stan środowiska naturalnego leży w interesie nie tylko polskich przedsiębiorców, ale przede wszystkim całego państwa.



Anna Maria Nikodemka-Wołowik

Profesor Uniwersytetu Gdańskiego, dr hab.; od początku zatrudnienia na uczelni łączy pracę

naukowo-badawczą z praktyką gospodarczą; absolwentka UG (kierunek: handel zagraniczny), posiadająca certyfikaty otrzymane na uczelniach zagranicznych: IESE Business School, University of Navarra, Barcelona (2013r. i 2003r.), Harvard Business School, Boston (2008r.), University of Strathclyde Business School, Glasgow (1992); do jej zainteresowań należą: metodologia jakościowych badań marketingowych, zachowania konsumentów, znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych we współczesnej gospodarce, budowanie tożsamości organizacji, ochrona własności intelektualnej, CSR i etyka w biznesie; aktywnie uczestniczy w międzynarodowych programach akademickich; prowadziła zajęcia na 7 uczelniach zagranicznych, m.in.: Fachhochschule Vorarlberg, Dornbirn, Dublin Institute of Technology, Dublin, MGIMO, Moskwa, Copenhagen Business School, Kopenhaga; jako ekspert brała udział w 5 projektach finansowych przez UE, w tym w projekcie PARP dedykowanym przedsiębiorstwom rodzinnym (2006-2010); jest członkiem International Family Enterprise Research Academy, Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, IESE Business School Alumni Association; za swoje dokonania otrzymała wiele nagród naukowych i odznaczenia państwowe, m.in. Nagrodę Stopnia Pierwszego Rektora Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz Medal Komisji Edukacji Narodowej; autorka/współautorka ponad 70 recenzowanych publikacji wydanych w Polsce i za granicą, w tym 8 monografii i 3 podręczników, m.in.: Family Enterprises in the European Union: A Case For Regional Support, [w:] European Integration Process In The New Regional and Global Settings (2012r., współautor), Export Marketing of Small and Medium Sized Enterprises in the South Baltic Region (2012r., współautor), Polish and Swedish SMEs Towards CSR Challenges (2011r., współautor), Family Enterprises in Polish Economy - the Results of the First Nationwide Study, [w:] Intelligence and Courage for the Development of Family Business (2011r.), Family Enterprises - a Chance to Create a Strong Polish Business Identity (2006r.), Komunikowanie tożsamości rynkowej w otoczeniu międzynarodowym (2008r.), Nie tylko logotyp. Wyróżnienie i przynależność w biznesie (2004r.), Jakościowe badania marketingowe (pierwsza na polskim rynku wydawniczym monografia kompleksowo przedstawiająca jbm, 1999r.); recenzentka kilkudziesięciu publikacji krajowych i zagranicznych.



Piotr Zientara

Profesor Uniwersytetu Gdańskiego, dr hab.; ekonomista i anglista - jest absolwentem Uniwersytetu Gdańskiego, Kolegium Europejskiego w Brugii oraz Uniwersytetu Jeana Moulina III

w Lyonie; posiada dyplom Paryskiej Izby Handlowej; poza pracą akademicką zajmuje się doradztwem głównie w zakresie HRM; do jego zainteresowań naukowo-badawczych należą: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie środowiskowe, ekonomia pracy, migracje międzynarodowe, CSR (zwłaszcza w sektorze usług – hotelarstwie i turystyce); jego pracę naukowo-badawczą nagradzano m.in. Nagrodą Stopnia Pierwszego Rektora Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, stypendium Rodanu i Alp we Francji; jest autorem/współautorem ponad 50 recenzowanych publikacji wydanych głównie za granicą, a na dorobek ten składają się tytuły wydane przez prestiżowe wydawnictwa międzynarodowe, m.in. książki: Human Resource Management in Emerging Economies, Routledge, London, New York 2014, New Europe's Old Regions, The Institute of Economic Affairs, London 2009, artykuły: Attitudes of Polish Owner-managers of Agritourism Farms and Small Accommodation Businesses towards Environmental Engagement, „Progress in Responsible Tourism” 2014, When Environmental Protection Collides with Economic Development: Scalar Interpretation of Conflicts in Polish Localities, „Eastern European Economics” 2011; profesor jest poliglotą - posługuje się biegle 5 językami obcymi.

Konstytucja niezbędnym elementem każdego przedsiębiorstwa rodzinnego – część I



Przeprowadzone w 2011 roku w Niemczech badania wskazują jasno. Firmy rodzinne posiadające wewnętrzną konstytucję działają lepiej i sprawniej, osiągając przy tym wymierne korzyści finansowe. Cztery lata temu, ponad 140 niemieckich przedsiębiorstw rodzinnych wzięło udział w badaniu przeprowadzonym przez firmę XYZ, mającym na celu zbadanie czy posiadanie przez nie wewnętrznej konstytucji wpływa na prowadzenie firmy. Wyniki nie pozostawiają złudzeń. W niemal 80% spośród wszystkich ankietowanych przedsiębiorstw rodzinnych, nadzieje, jakie wiązano z konstytucją, zostały całkowicie spełnione a efekty jej wprowadzenia przerosły ich oczekiwania.

CZYM ZATEM JEST KONSTYTUCJA W PRZEDSIĘBIORSTWIE RODZINNYM?

Jest to dokument opracowany przez wszystkich członków rodziny wchodzących w skład przedsiębiorstwa. W treści

konstytucji określa się zasady i reguły dotyczące takich kwestii jak członkostwo, model biznesowy, oraz ład korporacyjny (zasady sukcesji, współpracy, podziału zysków i wystąpienia z firmy). Dokument ten, co bardzo ważne, jest pisany przez rodzinę i w zrozumiałym przez nią języku – zwiększa to zrozumienie przez nich zawartej w nim treści oraz oddziałuje pozytywnie na zaangażowanie rodziny w przestrzeganie zawartych w nim zasad i identyfikację z przedsiębiorstwem. Po spisaniu konstytucji, wszystkie zawarte w niej zapisy należy zawrzeć w stosownych umowach prawnych. Proces tworzenia konstytucji trwa z reguły od sześciu do dwunastu miesięcy.

DLACZEGO KONSTYTUCJA W FIRMIE RODZINNEJ JEST TAKA WAŻNA?

Nie da się ukryć, że rodzina to szczególnie zbiór osób związanych ze sobą ściśle i w sposób bardzo emocjonalny. Przyjęło się mówić, że w firmie rodzinnej pierwsze pokolenie buduje, drugie utrzymuje

a trzecie rujnuje. Niewiele jest firm rodzinnych, które przetrwały przez wieki. Konflikty w rodzinie często prowadzą do rozłamu lub zaniku więzi pomiędzy jej poszczególnymi członkami. Co jest najczęstszą przyczyną kłótni i nieporozumień w rodzinie? Oczywiście finanse. Wprowadzenie konstytucji pozwala na uniknięcie sytuacji konfliktowych poprzez przestrzeganie przez wszystkich członków rodziny tych samych, zrozumiałych i jasnych zasad i przepisów.

W konstytucji zawiera się cele stawiane przed przedsiębiorstwem oraz wartości istotne dla wszystkich członków rodziny. Zawierane są tam wizje przyszłości firmy, odpowiedzi na pytanie w jakim kierunku dążymy? Jak chcemy rozwijać naszą firmę? Czy chcemy specjalizować się w jednym sektorze czy wręcz odwrotnie, chcemy rozszerzyć naszą działalność na inne sektory?

Co najważniejsze, w konstytucji zawarte są zasady zarządzania wynagrodzeniami, nagrodami i premiami. Dzięki jasnym, spisanim zasadom, firma unika plotek i niezadowolona ze strony innych członków rodziny.

W dokumencie określone są też szczegółowo role i stanowiska poszczególnych pracowników, a także zasady awansu i sukcesji, która też bardzo często staje się przyczynkiem wzajemnych roszczeń i kłótni. Można opisać krok po kroku procedury oraz działania, jakie zostaną podjęte w firmie w przypadku rozmaitych zdarzeń losowych lub określonych zachowań członków rodziny. Na przykład, co się zdarzy, jeśli ktoś z nich podejmie działalność konkurencyjną.

JAK OPRACOWAĆ KONSTYTUCJĘ?

Często bywa tak, że emocje drzemące w rodzinie utrudniają jej bezstronny i rzeczowy ogląd sytuacji. Dlatego też, wiele rodzin prowadzących biznes, zwraca się z kwestią opracowania konstytucji do zewnętrznego moderatora, którego zadaniem jest sprowadzać dyskusję na właściwe tory i kontrolować jej kierunek. Przy opracowywaniu konstytucji firmy rodzinnej preferowani są zazwyczaj zewnętrzni doradcy. Aż 68% badanych przedsiębiorstw rodzinnych, skorzystało z pomocy osoby z zewnątrz, która występowała w charakterze moderatora i eksperta w trakcie opracowywania dokumentu. Nieco ponad 20% z nich skorzystało z pomocy wewnętrznego organu doradczego. Zaledwie 14% firm zdecydowało się na zwrócenie się do osoby zaufanej dla rodziny,

a tylko 8% z nich opracowało dokument samodzielnie. Późniejsze analizy pokazały, że zadowolenie z konstytucji jest wyższe, jeśli w procesie jej tworzenia uczestniczył specjalista z zewnątrz lub osoba zaufana dla rodziny lecz nie wchodząca w skład przedsiębiorstwa (średnia wartość zadowolenia w skali, w której 1 oznacza „absolutny brak zadowolenia” a 5 „bardzo wysoki poziom zadowolenia” wynosi 4,3 w przypadku zaangażowania zewnętrznego doradcy, 4,2 w przypadku skorzystania z pomocy osoby zaufanej dla rodziny).

JEDNA KONSTYTUCJA NA STO LAT?

Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw stale się zmienia tak jak zmienia się sytuacja na rynku światowym. Firmy usiłują znaleźć dla siebie miejsce w otaczającej ich aktualnie rzeczywistości i jak najlepiej odpowiedzieć na potrzeby swoich klientów. Dlatego też, nie warto ustanawiać jednej konstytucji na wiele lat. Może się bowiem okazać, że cele i zasady w niej zawarte są już nieaktualne a połowa właścicieli przekazała swoje udziały swoim dzieciom lub innym osobom. 58% badanych przedsiębiorstw uznało, że warto uaktualniać swoją konstytucję mniej więcej co pięć lat. Tylko 9% z nich nie planuje w ogóle zmieniać treści dokumentu.


KONSTYTUCJA – DUŻA SZANSA!

Firmy rodzinne stanowią 75% wszystkich przedsiębiorstw na świecie. W Polsce jest ich ponad 60%. Przyczyniają się one do powstania 40 % produktu krajowego brutto i gwarantują prawie 2/3 wszystkich miejsc pracy. Przedsiębiorczość prowadzona w rodzinie stanowi ogromny potencjał ekonomiczny i dlatego, to bardzo ważne aby firmy rodzinne trwały jak najdłużej i harmonijnie się rozwijały. Pomóc w tym może spisanie konstytucji przedsiębiorstwa zawierającej cele, wartości i dokładne wskazówki postępowania w trudnych sytuacjach. Dzięki temu przedsiębiorstwo wyróżni się na rynku swoją stałością i pozostanie na nim, oby jak najdłużej.

Tekst na podstawie materiałów z firmy INTES przetłumaczony dzięki uprzejmości Biura Tłumaczeń Poznań, Mecenas FFR.

POZENA[®]
TŁUMACZENIA





Wiosenne przesilenie i jak sobie z nim radzić

Okres przejściowy między zimą a wiosną jest ciężki dla wielu osób. Obniżona odporność zwiększa ryzyko zachorowania na gripę albo anginę. Zmiana pogody ma wpływ również na samopoczucie. Ciężka praca, stres związany z wykonywanymi obowiązkami dodatkowo wpływają negatywnie na kondycję psychiczną oraz fizyczną. Można jednak temu zaradzić i wyjść naprzeciw przedwiosennemu załamaniu formy..

Na przednówku wiosny wiele osób zaczyna odczuwać silne zmęczenie i ogólne osłabienie organizmu. Nierzadko jesteśmy wyczerpani, senni, towarzyszy nam apatia i wszechogarniające znużenie. Dodatkowo pojawiają się problemy z koncentracją, skupieniem myśli, które mogą znacząco utrudniać wypełnianie podstawowych obowiązków i z pewnością negatywnie wpływają na zdolności analityczne oraz kreatywne myślenie. Zauważyć można również problemy z włosami oraz ze skórą, która może stać się nadmiernie wysuszona. W tym okresie wiele osób znacząco przybiera na wadze, ale przede wszystkim w przedwiośniu każdy z nas jest znacznie bardziej narażony na infekcje niż w każdym innym okresie.

Przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiele. Większość z nas w okresie zimowym dostarcza organizmowi stosunkowo mniej witamin i suplementów w codziennej diecie. Powód jest jasny – spożywamy znacznie mniej warzyw i owoców, gdyż nie zaspokajają one naszych wymagań kalorycznych. Na ogół zimą posiłki, które jemy, są bardziej kaloryczne, mimo że aktywność fizyczna jest znacząco mniejsza w stosunku do okresu wiosenno-letniego. To nie pozostaje bez wpływu na nasze codzienne samopoczucie, towarzyszące uczucie ciężkości jest nieuchronne. Dodatkowo – mroźne dni, skoki temperatury oraz, przede wszystkim, mała ilość słońca, wpływają negatywnie na nastrój oraz chęć do pracy bądź też angażowania się w jakieś zadania wymagające większego nakładu energii.

JAK MOŻNA TEMU ZARADZIĆ?

Należy na pewno zadbać o odpowiednią ilość snu, która nie powinna być mniejsza niż 7-8 godzin dziennie. Przed pójściem spać powinno się dobrze przewietrzyć pokój, by w nocy organizm mógł się odprężyć i odpowiednio zregenerować. To z kolei znacznie wzmacnia układ odpornościowy, a dodatkowo efektywnie wpływa na regenerację skóry.

Pamiętajmy o ruchu. Wszelka aktywność fizyczna przyspiesza metabolizm, poprawia kondycję fizyczną i psychiczną. Ćwiczenia powinno się dostosowywać zawsze do możliwości fizycznych, ale także psychicznych. Uprawianie sportu powinno wiązać się z radością, a nie kojarzyć się ze smutną koniecznością, powodującą dodatkowy stres. W trakcie zajęć fizycznych organizm oraz psychika powinny mieć możliwość regeneracji i odprężenia. Wszelki ruch sprzyja wydzielaniu endorfiny, zwanej potocznie hormonem szczęścia, która znacznie poprawia samopoczucie i samoocenę. Nastraja dodatkowo pozytywnie do wszelkiego działania oraz pobudza mózg do kreatywnego myślenia.

Zadbajmy również o odpowiednią dietę. Powinna być ona bogata w warzywa i owoce, ale również białe mięso, ryby, które dostarczają pełny zestaw witamin oraz makro- i mikroelementów. Niedobór tych składników może mieć bardzo poważne skutki. Przyczynia się do powstawania różnych dolegliwości na tle psychosomatycznym. Bardzo wiele osób cierpi na niedobór

witaminy D, czyli cholekalcyferol. Jest to spowodowane małą ilością słońca w okresie jesienno-zimowym oraz rzadkim przebywaniem na świeżym powietrzu. Może to mieć wpływ na nasz kośćceć, to znaczy przyczynić się do zachorowania na osteoporozę, ale również zwiększa ryzyko zachorowania na choroby autoagresywne, niektóre nowotwory złośliwe, choroby metaboliczne oraz przyczynia się do zwiększonej zapadalności na choroby naczyniowo-sercowe. Typowymi objawami niedoboru witaminy D są: nadmierne pocenie się, biegunki, utrata apetytu, ogólne osłabienie, świąt skóry, bóle głowy i oczu oraz bezsenność. W takich wypadkach niezbędne jest wizyta u lekarza internisty oraz wykonanie morfologii z oznaczeniem poziomu witaminy D3 oraz suplementacja.

AKTUALNE ZALECENIA SUPLEMENTACJI VIT D:

-1000 jednostek od października do kwietnia u osób unikających nasłonecznienia

-100 jednostek u wszystkich osób powyżej 65 roku życia, przez cały rok, ponieważ zdolność produkcji cholekalcyferolu w skórze zmniejsza się wraz z wiekiem.

Pokarmy zawierające witaminę D3 to, między innymi: mleko, produkty mleczne, jaja, ryby, owoce morza.

Dieta zimowa jest niestety również bardzo częsta uboga w magnez. Na obniżenie jego poziomu w organizmie wpływa dodatkowo stres, spożywanie dużej ilości kawy oraz herbaty, a także dieta bogato tłuszczowa, przyjmowanie doustnych tabletek antykoncepcyjnych. Aby codzienne posiłki były bogate w magnez warto wzbogacić je o: orzechy, kaszę gryczaną, płatki owsiane, rośliny strączkowe, pestki dyni, kakao, banany, pstrąga, łososia, dorsza albo suplementować magnez, to znaczy przyjmować go w postaci tabletek.

Niedobór tego pierwiastka może przyczynić się do: zaburzeń rytmu serca, skurczy mięśniowych, zwiększonej drażliwości, a nawet stanów depresyjnych. W przypadku wystąpienia któregoś z powyższych objawów, warto skonsultować się z lekarzem rodzinnym, który zaleci odpowiednią dawkę magnezu.

W tym okresie należy także zadbać o odpowiednią ilość żelaza w organizmie. Dotyczy to zwłaszcza kobiet. Żelazo jest składnikiem hemoglobiny, która transportuje tlen. Jest elementem niezbędnym do prawidłowego wzrostu, rozwoju oraz regeneracji. Ponadto stymuluje układ odpornościowy organizmu. Niedobór żelaza przyczynia się do rozwoju anemii, rozdrażnienia, jest także powodem apatii. Mogą również pojawić się zawroty głowy.

Aby uzupełnić ewentualne braki, warto wzbogacić swoją dietę o: zielone warzywa, rośliny strączkowe, zboża, mięso, drób, ryby oraz owoce morza.

W okresie zimowym pojawiają się także liczne problemy ze skórą. Niskie temperatury, wiatr oraz suche powietrze w ogrzewanych pomieszczeniach mają zły wpływ na skórę. W takich warunkach dochodzi najczęściej do nadmiernego odwodnienia i przesuszenia. Poleca się więc stosowanie na dzień tłustych kremów, a na noc odżywczych, ponadto spożywanie dużej ilości płynów.

Zima jest ciężkim okresem dla naszego samopoczucia psychicznego i fizycznego. Należy więc szczególnie dobrze traktować swój organizm, tj. „zwolnić”, zwiększyć czas przeznaczony na relaks, dbać o to, co jemy. To zapewni nam niezbędną stabilność.

Okres jesienno-zimowy to dobry czas na przeprowadzenie przeglądu stanu zdrowia, który powinno się robić co roku. W zależności od wieku czy płci może być on mniej lub bardziej rozbudowany. I tak np. osoby po 36 r.ż. powinny regularnie sprawdzać ciśnienie krwi, wykonywać podstawowe badania laboratoryjne takie, jak morfologia czy badanie ogólne moczu, monitorować masę ciała. Im człowiek starszy, tym badania są bardziej skomplikowane i rośnie ich liczba. W codziennym zabieganiu jednak bardzo łatwo (niezależnie od wieku) zapomina się o własnym zdrowiu. Z myślą o takich osobach stworzyliśmy program 24h dla zdrowia. Jest to rozwiązanie dla tych, którzy chcą zadbać o swoje zdrowie, ale mają niewiele czasu na korzystanie z opieki medycznej.

PROGRAM 24H DLA ZDROWIA TO:

- kompleksowa diagnoza stanu zdrowia w jeden dzień
- szeroki, zindywidualizowany zakres badań i konsultacji specjalistycznych
- lekarz prowadzący i dedykowana pielęgniarka
- komfortowe warunki pobytu

Warto pamiętać, że regularna profilaktyka daje możliwość zapobiegania wielu chorobom, łagodzi ich skutki lub zwiększa szanse wyleczenia.



dr n. med. Marzena Gajewska

Specjalista chorób wewnętrznych
i alergolog z CM ENEL-MED



Sukces sukcesji. Część 8.

Cykl pod redakcją Dariusza Bednarskiego, Partnera Zarządzającego w Grant Thornton Polska, opracowany na podstawie serii publikacji ekspertów Grant Thornton z całego świata, wydanych pod wspólnym tytułem „Succeeding at Succession”.



ORGANIZACJA PROCESU PRZEMIAN. DOPASUJ SWOJE CELE DO STRATEGII WYJŚCIA

W pierwszych latach działalności firmy prywatnej, przedsiębiorcy nierzadko, mniej lub bardziej świadomie, podążają za strategią ograniczania ryzyka Boba Dylana, zgodnie z którą: „gdy nie masz nic, nie masz nic do stracenia”. Z biegiem czasu, raczkujący biznes zmienia się w dochodowe przedsiębiorstwo, stanowiące nierzadko źródło utrzymania i bogactwa całej rodziny, którego właściele zdecydowanie mają „coś” do stracenia: bogactwo, harmonię rodzinną i znacznie więcej.

Mimo to, wielu właścicieli firm nieświadomie ryzykuje utratę wszystkiego, zapominając o przygotowaniu i zaimplementowaniu optymalnego planu sukcesji biznesu. Bardzo często firmy rodzinne kończą swój byt razem ze śmiercią ich założycieli. Jednak nieoczekiwane wydarzenia nie są jedynym źródłem niepowodzenia w biznesie. Według Canadian Association of Family Enterprise (CAFE), tylko 30% firm rodzinnych funkcjonuje pod rządami drugiego pokolenia właścicieli, 15% - pod rządami trzeciego pokolenia i zaledwie 5% - pod rządami czwartego. Mimo iż 78% firm rodzinnych stoi w obliczu przekazania władzy i własności w ciągu najbliższych 15 lat, aż 70% nie stworzyło jeszcze planu procesu sukcesji.

Powyższe statystyki malują przyszłość firm prywatnych w czarnych barwach, przynajmniej na pierwszy rzut oka. Na rynku operuje jednak wiele firm, które pozytywnie zakończyły proces sukcesji, rozwijają się i odnoszą sukcesy. Jak to możliwe? Ich właściciele byli doskonale przygotowani do procesu. Wygospodarowali czas na przygotowanie i wdrożenie planu, który w zbieżny sposób obejmował ich cele osobiste oraz cele rozwojowe zarządzanych przedsiębiorstw – planu, który nie skupiał się jedynie na finansowej i osobistej satysfakcji, ale miał także na celu zmniejszenie ryzyka niepowodzenia i minimalizację zobowiązań finansowych.

CZY OSIĄGNAŁEŚ JUŻ PUNKT ZWROTNY W TWOIM PRZEDSIĘBIORSTWIE?

Bez wątpliwości, skuteczny plan sukcesji jest potrzebny i powinien być wdrożony na jak najwcześniejszym etapie. Co ciekawe, proces ten jest zazwyczaj inicjowany dopiero po zmianie sposobu, w jaki przedsiębiorca patrzy na biznes i – generalnie - na życie. W niektórych przypadkach, właściciele, którzy byli skłonni zastawić dom na rzecz nowego lub szybko rozwijającego się biznesu, z czasem stają się bardziej niechętni do ryzykowania majątku osobistego i firmowego. W innych przypadkach, impulsem do sukcesji staje się zapotrzebowanie na nowe pokolenie menadżerów lub też nadejście tego pokolenia. Również zmiana zewnętrzna, np. dynamika rynkowa, może stanowić punkt przełomowy dla właściciela i jego biznesu. Firma może potrzebować nowego kierunku strategicznego, aby utrzymać przewagę konkurencyjną i zmaksymalizować wartość udziałów. Z drugiej strony, nowa rzeczywistość może być przyczyną niezgody między właścicielem a młodszymi od niego menedżerami lub członkami rodziny, dążącymi do szybszej zmiany lub preferującymi bardziej agresywną taktykę.

Niezależnie od tego, jaki czynnik jest katalizatorem działań, zmiana strategii może przynieść niezamierzone konsekwencje. Bez odpowiedniego zaplanowania procesu sukcesji tempo wzrostu może spaść, zarządzający mogą się rozczarować, a erozja wartości może osiągnąć alarmujące tempo. Dostrzeżenie zmiany to jedna rzecz. Drugą, znacznie ważniejszą, jest natomiast rozważenie wszelkich możliwych konsekwencji i ułożenie odpowiedniego

planu sukcesji.

Pierwszym dylematem, z którym musi zmierzyć się właściciel u progu przekazania swojego biznesu następcom, jest ustalenie, czego właściwie chce dla siebie i dla swojej firmy. Choć niewielu przedsiębiorców może pozwolić sobie na ten luksus, to kluczowym elementem jest tutaj ułożenie osobistego harmonogramu oraz identyfikacja katalizatora zmian. Taka samoocena zmusza właściciela do uczciwej odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie są osobiste ambicje właściciela? Jak długo chciałby pozostać aktywny w swojej firmie?
- Czy osobiste aspiracje właściciela idą w parze z celami biznesowymi?
- Czy właściciel jest skłonny do ryzyka i czy ta skłonność pasuje do strategicznego kierunku jego firmy?
- Jakie są podstawowe wyzwania, przed którymi stoi firma? Czy wymagają one kapitału?
- Czy obecna lub potencjalna kadra kierownicza jest w stanie skutecznie zarządzać firmą, prowadząc ją do wzrostu?
- Czy właściciel potrzebuje środków dla zapewnienia płynności w życiu prywatnym?

Ważne jest, aby tą samoocenę prowadzić z otwartym umysłem. Odpowiedzi na niektóre pytania mogą zaskoczyć przedsiębiorców. Tym bardziej, że zazwyczaj właściciele zdecydowanie bardziej skupiają się na celach biznesowych niż na osobistych potrzebach i aspiracjach. Zdarza się również, że przedsiębiorcy wykazują zwątpienie w siebie i swoje możliwości, wierząc w to, że firma zarządzana przez kogoś innego osiągnie znacznie lepsze wyniki. Poprzez taki introspektywny proces poznawczy, właściciel może uświadomić sobie, że wcale tak nie jest.

Możliwe jest, oczywiście, dojście do różnych wniosków, w tym utrzymania status quo, przynajmniej przez jakiś czas. Jednak niezwykle ważne jest ustalenie osobistych celów ustępującego właściciela, pogodzenie ich z celami rozwojowymi firmy oraz określenie ich konsekwencji z punktu widzenia właściciela firmy oraz jej zarządu.



„Gdy spotykamy się z przedsiębiorcami, zadajemy im serię otwartych pytań.

Dotyczą one zdolności zespołu zarządzającego, zapotrzebowania właściciela na płynność środków lub tego, czy właściciel dba o to, co stanie się z pracownikami gdy jego już nie będzie. Nie możemy sami odpowiedzieć na te pytania, ale gdy właściciel zaczyna na nie odpowiadać, wkrótce klaruje się właściwa strategia oraz organizacja.”

Stephen McGee

Grant Thornton, Stany Zjednoczone

WYBÓR NAJLEPSZEJ STRUKTURY

Niezależnie od tego, czy zamierzasz przekazać prawo własności, czy je zatrzymać, poniższe drzewa decyzyjne mogą pomóc Tobie ocenić różne opcje. Proces ten jest szczególnie przydatny w podejmowaniu decyzji dotyczących tego, czy powinieneś szukać odpowiednich zasobów ludzkich i finansowych wewnątrz czy na zewnątrz firmy. Sukcesja wewnętrzna jest modelem wybieranym zwykle przez firmy rodzinne. Prawo własności oraz zarządzanie są najczęściej przekazywane członkom rodziny lub członkom zarządu poprzez wykup udziałów lub poprzez akcjonariat pracowniczy (Employee Share Ownership Plan).

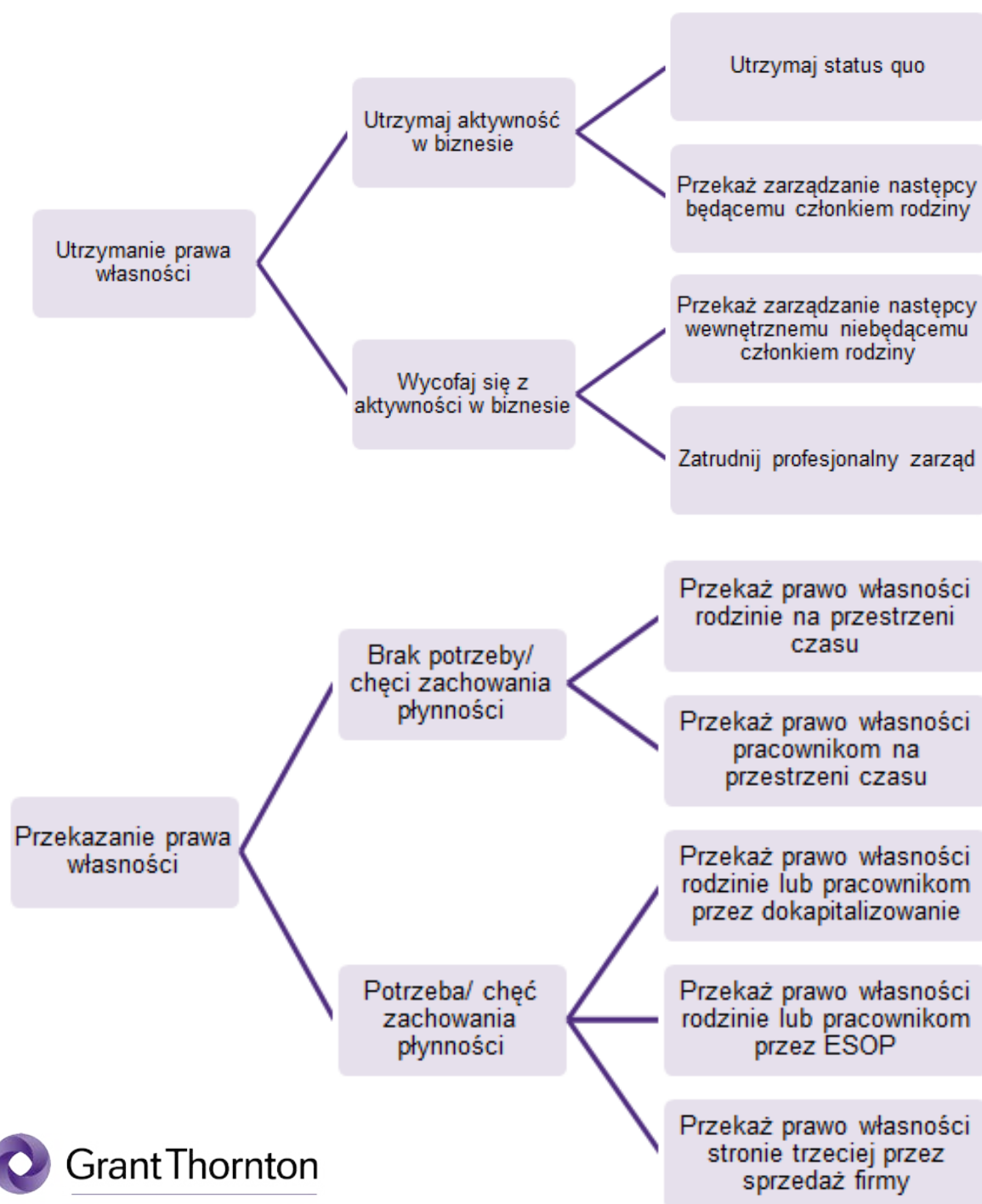
W każdym z tych przypadków zespół nadzorczy - zarząd lub rada rodzinna - może ułatwić proces przemian organizacji z jednoosobowym właścicielem w strukturę z zarządem rodzinnym lub profesjonalną kadrą menedżerską. Do wprowadzenia nowej organizacji zarządzania nie potrzebujesz żadnej struktury prawnej. W wielu przypadkach równie skuteczna jest zwykła, nieformalna komunikacja z nowym zarządem, mająca na celu przekazywanie nadzoru podczas procesu przemian lub dłuższy okres, jeśli jest to konieczne.



Dariusz Bednarski

Partner Zarządzający, Doradztwo Podatkowe
Dyrektor Zespołu ds. Sukcesji Grant Thornton

OPCJE PRZEKAZANIA PRAWA WŁASNOŚCI:





Wkład Fundacji Firmy Rodzinne w zmiany prawa

Nie minął jeszcze rok od kiedy na prośbę prezydenta Fundacja Firmy Rodzinne złożyła do jego kancelarii listę rekomendacji zmian w prawie, a już możemy obserwować pozytywne efekty tego działania. Kancelaria prezydenta złożyła w sejmie projekt ustawy uwzględniający sugestie Fundacji. ..

Temat niezbędnych zmian w prawie jest obecny w dyskusjach toczonych podczas spotkań organizowanych przez Fundację Firmy Rodzinne praktycznie od początku jej istnienia. Natomiast od minionego roku zaczął on nabierać konkretnych kształtów. Ciąg zdarzeń został uruchomiony w marcu 2014 roku, kiedy to Kancelaria Prezydenta RP zaprosiła Fundację na spotkanie „Gospodarka konkurencyjnej Polski: rekomendacje reform”.

Podczas tego spotkania prezydent Bronisław Komorowski wyraził swoją troskę o swobodę i łatwość prowadzenia biznesu w Polsce. W swoim wystąpieniu podkreślał też, że jest świadomy istnienia poważnych barier, które mogą stać na drodze do prawidłowego rozwoju przedsiębiorczości, zarówno w kontekście zakładania działalności gospodarczej, jak również jej utrzymania.

Podczas konferencji, w jednej z rozmów Kancelaria Prezydenta zaproponowała Fundacji Firmy Rodzinne, aby przygotowała własną listę rekomendacji zmian, które poprawiłyby sytuację przedsiębiorców, w tym również przedsiębiorców rodzinnych, którzy stanowią istotną siłę w Polskiej gospodarce, o czym pisaliśmy w majowym numerze biuletynu w zeszłym roku.

W efekcie tej prośby powstał dokument obejmujący dokładnie 41 uwag merytorycznych do obecnie obowiązujących przepisów.

Przeważająca część z nich, bowiem aż 21, dotyczyła regulacji podatkowych. Dokument został przygotowany przez trzy firmy - Partnerów Fundacji Firmy Rodzinne, na co dzień poruszających się w obszarach, których dotyczą rekomendacje: Grant Thornton, kancelaria Wardyński i Wspólnicy oraz kancelaria prawno-podatkowa Ożóg (obecnie Ożóg Tomczykowski).

W styczniu tego roku prezydencki minister Olgierd Dziekoński złożył w sejmie projekt zmian w ordynacji podatkowej, który obejmuje rekomendacje, które pojawiły się w dokumencie przekazanym do Kancelarii Prezydenta przez Fundację. W połowie miesiąca mogliśmy czytać w mediach o tym, że prezydent mocno sugeruje zmianę podejścia w orzekaniu i interpretacjach przepisów. Opowiada się on za uwzględnieniem w ordynacji podatkowej zasady „in dubio pro tributario”. Mówi ona, że niedające się usunąć wątpliwości co do treści przepisów prawa podatkowego rozstrzyga się na korzyść podatnika, o czym mówił w maju zeszłego roku Dariusz Bednarski z Grant Thornton, komentując na łamach tego biuletynu przygotowane rekomendacje dla kancelarii prezydenta.





Czas na zmianę czasu

Już niedługo, bo w ostatnią sobotę marca, przestawimy zegary z 2 na 3. To oznacza, że pośpimy krócej, oddając godzinę, którą otrzymaliśmy przy zmianie czasu z letniego na zimowy. Czy takie zamieszanie jest nam w ogóle potrzebne?

TROCHĘ HISTORII

Zwyczaj zmiany czasu sięga I wojny światowej. To właśnie wtedy Niemcy zauważyli, że przesunięcie wskazówek zegara pozytywnie wpływa na samopoczucie żołnierzy. Jednak sam pomysł zmiany czasu pojawił się już w 1907 roku. Jego autorem był Benjamin Franklin. Wydał broszurę zatytułowaną „Waste of Daylight” („Strata światła dziennego”), w której wyjaśniał korzyści płynące ze zmiany czasu. Przekonywał, że pozwoli to zaoszczędzić ok. 2,5 mln funtów. Jego argumentów nikt nie potraktował jednak poważnie. Dzisiaj zwyczaj zmiany czasu funkcjonuje w ponad 70 państwach na świecie. W Polsce po raz pierwszy przesunięto zegary w 1919 roku i chociaż w późniejszym czasie wielokrotnie porzucano ten pomysł, to od 1977 roku czas zmieniamy każdego roku.

ZMIANA NA LEPSZE?

Powodem wprowadzenia zmiany czasu było dostosowanie aktywności ludzi do godzin, kiedy Słońce jest widoczne na niebie. Głównym argumentem, że działanie to jest słuszne i opłacalne jest twierdzenie, że przesuwanie wskazówek zegara pozwala oszczędzać energię elektryczną. Niestety, okazuje się, że to nie ma

na to dowodów. Co więcej, wielu naukowców uważa, że zmieniając czas z zimowego na letni i odwrotnie, nie tylko nie zmniejszamy, ale wręcz zwiększamy zużycie energii. Przekonują o tym między innymi uczeni z Uniwersytetu Kalifornijskiego. Przez trzy lata prowadzili oni badania odczytów zużycia energii w ponad 7 milionach gospodarstw domowych w stanie Indiana. Ich wyniki nie pozostawiły żadnych złudzeń. Okazało się, że zużycie energii elektrycznej po wprowadzeniu zmiany czasu wzrosło. Co prawda, udało się uzyskać drobne oszczędności na oświetleniu, ale zostały one przysłonięte przez wysokie koszty ogrzewania i klimatyzacji. Doświadczenie z amerykańskiego podwórka zapewne może wzbudzać pewne obawy. Wiadomo, że realia amerykańskie znacząco odbiegają od polskich. Jednak również w naszym kraju naukowcy sprawdzili, co dzieje się z zapotrzebowaniem na energię w całym systemie energetycznym. Doszli do wniosku, że różnice w zużyciu energii można zauważyć przez maksymalnie tydzień po zmianie czasu. Potem jednak wszystko wraca do normy i w rezultacie nie przynosi wymiernych efektów ekonomicznych. W 2009 roku Polskie Stowarzyszenie Racjonalistów wysłało do ówczesnego premiera petycję z prośbą o zlikwidowanie zmiany czasu. Ich działania na niewiele się jednak zdały.

PRZEDSIĘBIORCY NA TAK

Zmianą czasu nie wszyscy się martwią. Dla wielu jest to wręcz powód do radości. Tak jest na przykład w przypadku firm z branży rozrywkowej i sportowej. Dzięki temu, że dłużej jest jasno, potencjalni klienci spędzają więcej czasu na dworze i na sportowych aktywnościach, a tym samym przynoszą tego typu przedsiębiorstwom zyski. Zmiana czasu nie jest problemem również w przypadku innych branż. Potwierdza to Ryszard Florek, współzałożyciel i prezes firmy rodzinnej Fakro, która zajmuje się produkcją okien dachowych: Zmiana czasu ma pomóc w dostosowaniu naszego trybu życia do godzin, w których świeci słońce, wpłynąć na nasze lepsze samopoczucie. Na pewno zmiana czasu niesie korzyści ekonomiczne dla gospodarki i potrzeb energetycznych. Pozwala na lepsze wykorzystanie energii elektrycznej. Dlatego jestem za zmianą czasu. Nie ma ona jednak większego znaczenia dla funkcjonowania naszej firmy.

O tym, że zmiana czasu nie ma wpływu na prowadzenie firmy przekonuje również Michał Wuczyński, prezes firmy rodzinnej AWBUD: Z punktu widzenia przedsiębiorcy usługowego zmiana czasu z zimowego na letni i odwrotnie nie ma żadnego znaczenia. Jednak jako dodatek, jego osobiste odczucia, to już inna sprawa: Gdybym miał w tej sprawie coś do powiedzenia, usunąłbym ten „zwyczaj” z naszego kraju. Nie dość, że nie daje żadnych korzyści, to jeszcze wprowadza sporo zamieszania.

Z MEDYCZNEGO PUNKTU WIDZENIA

Zmiana czasu to nie tylko kwestia korzyści lub strat finansowych. To przede wszystkim wpływ na samopoczucie i funkcjonowanie człowieka. Czy przesunięcie zegara o godzinę może mieć znaczenie dla naszego organizmu? O tym mówi dr Lucjana Langner, pediatra i prezes firmy rodzinnej Wody Karpackie: Potrafimy



dostosowywać się do zmian czasu związanych ze zmianą stref czasowych nawet o wiele godzin. Jednak należy zaznaczyć, że po pierwsze, jedni z nas adaptują się lepiej a inni gorzej, a po drugie każda adaptacja wymaga czasu. Jedni z nas nie odczuwają żadnego dyskomfortu związanego z marcową zmianą czasu (zwłaszcza tzw. ranne ptaszki), podczas gdy dla innych zmiana ta może być bardziej dotkliwa (dla tzw. nocnych marków). Trzeba też zdać sobie sprawę, że zmiana czasu z letniego na zimowy czyli tzw. DST (Daylight saving time), przesuwając wskazówki tylko na naszych zegarkach - nie zmienia ona ani naszego wewnętrznego biologicznego zegara ani zegara

astronomicznego. Ponad 1,5 miliarda osób na świecie objętych jest DST. Niektórzy z nas przez kilka dni po wprowadzeniu czasu letniego mogą skarżyć się na kłopoty z zasypianiem, sennosc, rozdrażnienie, zaburzenia koncentracji. New England Journal zamieścił pracę naukowców, którzy znaleźli korelację pomiędzy wzrostem liczby zawałów mięśnia sercowego a wprowadzaniem czasu letniego. Według ich obserwacji zwiększenie liczby zawałów o 10% po zmianie czasu utrzymywało się przez 3 tygodnie po jej wprowadzeniu. Naukowcy rozpatrywali przypadki zawałów od 1987 do 2006 roku.

Jak widać zmiana czasu budzi skrajne emocje i niesie ze sobą zarówno korzyści jak i straty. Dopóki jednak nie zmienią się regulacje prawne, wszystkim niezadowolonym pozostaje tylko dostosować się do pomysłu liczącego prawie sto lat i dwa razy do roku posłusznie przestawiać zegary.



Małgorzata Stromczyńska

Redaktor biuletynu / spotkania mentoringowe





Światowy Dzień Konsumenta

„Konsumeci to my wszyscy” – to słowa Prezydenta Kennedy’ego wypowiedziane 15 marca 1962 roku przed Kongresem Stanów Zjednoczonych. Na pamiątkę tego wystąpienia, co roku, już od ponad trzydziestu lat, w tym właśnie dniu, na całym świecie obchodzi się Światowy Dzień Konsumenta.

Polska dołączyła do grona państw obchodzących ten dzień stosunkowo niedawno, bo w 2000 roku.

Podczas swojego wystąpienia, Prezydent Kennedy zwrócił uwagę na to, jak wielką grupą są konsumenci, a także jak często jej prawa są pomijane. Wtedy też zaprezentował projekt ustawy o prawach konsumentów zawierający cztery podstawowe prawa, a mianowicie: prawo do bezpieczeństwa, prawo do informacji, prawo wyboru spośród różnych produktów i usług po konkurencyjnych cenach, prawo wyrażania opinii, które mają wpływ na kształtowanie polityki konsumenckiej.

Od czasu wystąpienia Kennedy’ego, powstało wiele instytucji i organizacji broniących przestrzegania praw konsumenta. 9 kwietnia 1985 roku Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych przyjęło jednomyślnie „Wytyczne w sprawie

ochrony konsumenta”, w których stwierdzono, że rządy państw powinny zadbać o to, by normy dotyczące jakości usług i dóbr były rozpowszechniane, stosowane a także aktualizowane tak, by jak najlepiej chronić konsumentów.

W Polsce istnieje wiele instytucji powołanych po to, aby broniły praw konsumentów. Są to chociażby, powstały w 1990 roku, Urząd Ochrony Konsumentów i Konkurencji czy urząd Rzecznika Praw Konsumenta. Okazuje się jednak, że samo istnienie takich instytucji nie wystarczy by skutecznie bronić konsumentów. Najważniejsze jest zaangażowanie samych zainteresowanych. Według Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, tylko co czwarty niezadowolony klient dochodził swoich praw lub złożył reklamację. Większość klientów nie wie także gdzie złożyć zażalenie. Problemy ze złożeniem reklamacji często mają wpływ na wizerunek danej firmy, która wykorzystała niewiedzę klienta

lub nie chciała przyjąć jego reklamacji. Taka sytuacja często ma miejsce podczas dokonywania zakupów w sklepie internetowym. Niewiele firm zamieszcza na swojej stronie informację na temat praw klienta do reklamacji oraz zasad obowiązujących w danym sklepie. Jedną z firm, które umieściły takie informacje na swojej stronie jest firma Ochnik.

- „Dzięki umieszczeniu przejrzystych informacji dotyczących zwrotów i reklamacji unikamy niepotrzebnych niejasności. Chcemy być wobec klienta uczciwi dlatego zależy nam, żeby tego typu informacje były ogólnodostępne i zrozumiałe dla wszystkich. Transparentność firmy wobec klienta jest czymś bardzo ważnym.” - mówi p. Marcin Ochnik, Członek Zarządu firmy Ochnik

Aby zachęcić konsumentów do większej aktywności, coraz częściej pojawiają się społeczne akcje informacyjne mające na celu zwiększenie świadomości konsumentów np. kampania „Takie prawo, że można” informująca o prawie do zwrotu towaru zakupionego przez internet lub „Po co drzeć koty?” promująca polubowne sądy konsumenckie.

Wbrew pozorom, konsument ma dużo możliwości obrony przed nieuczciwym przedsiębiorcą. Według Sylwii Paszek, radcy prawnego z Kancelarii Wardyński i Wspólnicy, klient wcale nie jest stroną słabszą w sytuacji konfliktu z przedsiębiorcą ani też żadna ze stron nie ma uprzywilejowanej pozycji.

„Ustawa o prawach konsumentów, która weszła w życie w grudniu 2014r., po raz kolejny wzmacnia ochronę konsumenta. Przykładowo, rozszerzeniu uległ katalog informacji, jakich musi udzielić przedsiębiorca konsumentowi przed zawarciem umowy. W mojej ocenie, w sytuacji, gdy przedsiębiorca posługuje się często ogólnymi warunkami zawierającymi z reguły postanowienia

dość dla przedsiębiorcy korzystne, takie zobowiązanie (rzetelne poinformowanie konsumenta o warunkach umowy) sprzyja raczej symetrii”.

Znajomość prawa wśród konsumentów powinna być wyższa, dla ich własnego dobra, kiedy przyjdzie im się zmierzyć z nie do końca uczciwym lub życzliwym usługodawcą. Czasem jednak dochodzi do sytuacji kiedy konsument nadużywa swoich praw i zarzuca przedsiębiorcę nieracjonalnymi skargami. Choć, jak mówi Kancelaria Wardyński i Wspólnicy, nie istnieje odpowiednik Rzecznika Praw Konsumenta dla przedsiębiorców, mają oni także możliwości obrony przed niesłusznymi zarzutami.

„Przedsiębiorcy mają możliwości obrony przed bezzasadnymi skargami. Obrona w takiej sprawie nie różni się niczym od merytorycznej obrony w każdym innym postępowaniu cywilnym, zainicjowanym przez jednostkę: można zgłaszać takie same twierdzenia i dowody, jak w normalnym postępowaniu. Pozwany przedsiębiorca może także przekonywać, że sprawa w ogóle nie powinna być rozpatrywana w postępowaniu grupowym, co sąd zobowiązany jest zbadać na samym początku sprawy” – mówi dr Marcin Lemkowski, adwokat kancelarii Wardyński i Wspólnicy

Najczęściej jednak samym przedsiębiorcom zależy na tym by nie wchodzić w konflikt z klientem i przestrzegać jego praw. Często opracowują oni Kodeks Dobrych Praktyk czyli dokument, który stanowi zbiór zasad postępowania, opartych na prawie RP i przyjętych przez przedsiębiorstwa, które zobowiązały się do ich przestrzegania w odniesieniu do jednej lub większej liczby praktyk rynkowych. Treść takich kodeksów nie jest narzucona prawnie, są one jedynie ograniczone obowiązującym w Polsce prawem. Tak samo, podpisywanie kodeksów jest zupełnie dobrowolne, wskazuje jednak na uczciwość przedsiębiorcy.

„Posiadanie wewnętrznych wartości w przedsiębiorstwie jest bardzo istotne. My podzieliliśmy nasze zasady na dwie części. Pierwsza dotyczy naszych obowiązków jako pracowników, naszych zadań i kompetencji. Druga dotyczy ustanowionych w firmie norm takich jak uczciwość i szacunek. Zasady te ustaliliśmy w firmie około sześciu lat temu i od tej pory co roku przeprowadzamy audyt, aby sprawdzić, czy wszyscy przestrzegają wartości etycznych przyjętych przez nasze przedsiębiorstwo” Marcin Ochnik, Członek Zarządu firmy Ochnik

Kodeksy dobrych praktyk mogą być ustanowione przez członków danej branży (np. Radę Reklamy lub Konferencję Przedsiębiorstw Finansowych) i obowiązują tylko tych członków danej społeczności, którzy do niej przystąpili. Ponieważ posiadanie kodeksu nie jest obligatoryjne, nie są one weryfikowane przez państwo. Sprawdzanie czy normy zawarte w Kodeksie są przestrzegane, należy do organów wewnętrznych organizacji, która takie normy ustanowiła.

W kolejnym już Światowym Dniu Konsumenta warto pamiętać o tym, że dobre relacje pomiędzy przedsiębiorcą a klientem są podstawowym czynnikiem kształtującym rynek, napędzają handel i wpływają na coraz wyższy poziom usług. Mają też ogromny wpływ na wizerunek firmy czy marki. Zadowolony klient chętnie powróci do firmy, w której czuje się szanowany i doceniany.



Konrad Bugiera

Redaktor biuletynu, rzecznik prasowy

Porto Montenegro





Goodbye Monaco, Hello Montenegro! - takim sloganem Sunday Times określił w ubiegłym roku jedno z najmodniejszych aktualnie miejsc w Europie. W przepięknej scenarii Zatoki Kotorskiej (wpisana na listę UNESCO) w miejscowości Tivat w Czarnogórze znajdziemy dynamicznie rozwijającą się enklawę luksusu. Porto Montenegro to nowoczesna marina z pełną obsługą mogąca pomieścić do 400 jachtów w tym jednostki o długości nawet 180 metrów. Zaraz przy nabrzeżu zlokalizowany jest kompleks luksusowych rezydencji oferujących apartamenty na sprzedaż i wynajem. Rezydencje łączą tradycyjną architekturę z nowoczesnym ale stonowanym wystrojem, w którym dominują delikatne kolory, eleganckie kamienie i stylowe drewno. Do wyboru mamy apartamenty od 1 do 3 pokoi, a także dwupoziomowe penthouse'y. Goście preferujący pobyt w hotelu mogą skorzystać z usług Regent Porto Montenegro. Ten oddany do użytku w ubiegłym roku, pięciogwiazdkowy hotel to aktualnie najbardziej luksusowy obiekt w regionie. Zbudowany w stylu weneckiego renesansu oferuje 86 pokoi i apartamentów (wszystkie z balkonem lub tarasem), kilka restauracji i barów serwujących dania kuchni śródziemnomorskiej i azjatyckiej, a także Regent SPA z 20 metrowym basenem i ofertą różnorodnych zabiegów. Hotelowi goście mają także możliwość skorzystania z pobliskich kortów tenisowych, zacisznej plaży do której można dostać się tylko prywatną łodzią bądź też zrelaksować się przy Lido Pool - jednym z najbardziej spektakularnych odkrytych basenów na świecie - wyróżnionym za stylowy wystrój, niepowtarzalną atmosferę w tamtejszym beach clubie i przede wszystkim za zapierające dech w piersiach widoki zachodzącego słońca. Zarówno rezydencje jak i hotel zostały zaprojektowane przez ReardonSmith Architects z Wielkiej Brytani i światowej sławy projektanta wnętrz Tino Zervudachiego. Charakter i wyjątkowość Porto Montenegro oddaje także Nautical Village - „wioska” pełna gustownych restauracji, ekskluzywnych butików, salonów SPA, tętniących życiem barów oraz modnych klubów. Znajdziemy tu m.in. sklepy takich projektantów jak Dolce & Gabbana, Lanvin, Fendi, Valentino, Tom Ford, butiki Hedi Klein, Carolina Bucci czy Anamar. Oferta gastronomiczna obejmuje restauracje serwujące dania kuchni adriatyckiej, włoskiej, azjatyckiej i międzynarodowej. Poza tym, jest też wine bar oferujący doskonałe wina i smaczne przekąski w tym regionalne sery. Na terenie wioski znajduje się także klub sportowy z centrum fitness, muzeum marynistyczne, a także modny bar (Clubhouse) i ekskluzywny night club (Scaramanga) popularne miejsca spotkań szczególnie w weekendowe wieczory i specjalnych imprez, których tutaj nie brakuje. W tym roku największym wydarzeniem będzie prawdopodobnie impreza o nazwie - Superyacht Rendezvous Montenegro 2015. W pierwszym tygodniu lipca, po raz pierwszy odbędzie się tu spotkanie właścicieli jachtów z całego świata, które do tej pory odbywało się w Monte Carlo.


To właśnie takie miejsca jak Porto Montenegro wyznaczają dziś trendy w segmencie luxury travel.



Jarosław Kruszka

Dyrektor generalny, Sonriso

 **SONRISO** | TRAVEL IN STYLE



**Optymalna forma
prawna firmy rodzinnej
– 100 krytycznych
aspektów (cz. 1)**

W poprzednich częściach omawialiśmy sposoby osiągnięcia optymalnej formy prawnej biznesu. W zależności od okoliczności, optymalną formą może być zarówno działalność gospodarcza osoby fizycznej, spółka komandytowa a także spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Próbowałem również przekonać Państwa, że zmiana formy prawnej, dobrze przeprowadzona, nie musi ani nieść za sobą poważnych ryzyk, ani też nie musi dezorganizować bieżącej działalności. Jednakże, proces przekształcenia źle przeprowadzony może skończyć się spektakularną katastrofą. Przekształcenia formy prawnej często postrzegane są jako zespół czynności prawnych w obszarze przygotowania stosownych dokumentów do sądu rejestrowego i ich złożenie. Wskazane czynności prawne warunkują, oczywiście, przeprowadzenie procesu przekształceniowego, jednakże poprawne poprowadzenie procesu w tym obszarze, przy braku odpowiedniej uwagi w pozostałych obszarach, związanych z prowadzoną działalnością takich jak:

- regulacje branżowe,
- koncesje, pozwolenia, decyzje administracyjne (w tym związane z ochroną środowiska),
- dotacje unijne,
- prawo pracy,
- prawo podatkowe,
- rachunkowość,
- prawo cywilne (w tym przeniesienie na nowy podmiot umów z kontrahentami i zobowiązań),
- inne, specyficzne dla danego podmiotu,

mogą prowadzić do poważnych problemów i dodatkowych, nieprzewidzianych kosztów. W niniejszym artykule chciałbym podzielić się kilkoma wybranymi przykładami z praktyki mojej pracy z klientami. Wybranymi, ponieważ wskazanie w tytule na 100 krytycznych aspektów nie jest przesadzone.

DZIEŃ PRZEKSZTAŁCENIA / DZIEŃ APORTU PRZEDSIĘBIORSTWA.

W przypadku przekształcenia opartego o aport przedsiębiorstwa, czy to do spółki komandytowej, czy do spółki z o.o., ważne jest, aby przeniesienie przedsiębiorstwa nastąpiło na ostatni dzień miesiąca i koniecznie na koniec dnia. Dzięki temu, unikniemy konieczności dzielenia kosztów i przychodów dotyczących całego miesiąca na części, co może okazać się nie tylko trudne metodologicznie, ale też obarczone ryzykiem zakwestionowania przez ewentualne kontrole podatkowe i skarbowe. W przypadku aportu, w praktyce mamy dużą swobodę określenia momentu przejścia przedsiębiorstwa. Wystarczy dokonać właściwych zapisów w umowie przenoszącej. Natomiast w przypadku przekształcenia, z tych samych powodów, co powyżej, powinno ono zostać wpisane do KRS pierwszego dnia miesiąca, ponieważ - zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości - na dzień poprzedzający zmianę formy prawnej (czyli w tym przypadku - na dzień kończący poprzedni miesiąc) konieczne jest zamknięcie ksiąg rachunkowych. Zamknięcie ksiąg rachunkowych pociąga za sobą również koniec roku podatkowego. W tym przypadku jednak, to nie my decydujemy o momencie wpisu do rejestru, ale sąd. Jednakże praktyka potwierdza, że złożenie odpowiedniego pisma z prośbą o wpis w określonym dniu i późniejsze bieżące monitorowanie o spełnienie naszej prośby przynosi zwykle oczekiwany skutek.

DOTACJE

W przypadku dotacji, możliwość przekształcenia czy wniesienia aportu zależy zarówno od rodzaju programu, treści umowy o dotację, ale także od podejścia właściwej agencji rządowej, za pośrednictwem której dotacje są przekazywane (np. PАР, ARiMR). Zasadniczo, żadna z agencji nie jest skłonna do udzielania „promesy” przeniesienia umów na podmiot powstały z przekształcenia, zatem każde przekształcenie obarczone jest pewnym ryzykiem, jednakże przy przekształceniu w oparciu o przepisy kodeksu spółek handlowych, w przeciwieństwie do przekształcenia z wykorzystaniem aportu przedsiębiorstwa, ryzyko problemów jest znacznie mniejsze. Bez wątplenia jednak, w każdym przypadku szczegółowa analiza oraz konsultacje z właściwą agencją i w końcu przygotowanie stosownych wniosków i wyjaśnień jest konieczne.

KONCESJE, ZEZWOLENIA, DECYZJE ADMINISTRACYJNE

Co do zasady, koncesje, zezwolenia i decyzje administracyjne przechodzą na podmiot powstały z przekształcenia. W przypadku aportu przedsiębiorstwa – przeciwnie, co do zasady - nie przechodzą. Może to mieć krytyczne znaczenie w wielu firmach. Jako przykład można podać firmy transportowe posiadające koncesje transportowe wydane na poszczególne pojazdy. W przypadku aportu, w pierwszej kolejności konieczne jest najpierw przerejestrowanie pojazdów, a następnie ponowne uzyskanie koncesji. Bez wątplenia, oznacza to przerwę w możliwości świadczenia usług dla klientów takich firm. W przypadku przekształcenia problem taki nie wystąpi, choć oczywiście przerejestrowanie pojazdów musi również nastąpić.

ZAKŁAD PRACY CHRONIONEJ

To coraz mniej popularne rozwiązanie wśród przedsiębiorców, choć ciągle jeszcze spotykane. Niestety, przepisy nie precyzują zasad sukcesji praw przedsiębiorcy związanych z zatrudnieniem osób niepełnosprawnych, w związku z czym w praktyce konieczne jest uzgadnianie rozwiązań z urzędnikami właściwego urzędu wojewódzkiego. W przypadku przekształcenia, obecnie już powszechnie uznaje się sukcesję statusu ZPChR w ramach przekształcenia. Jednakże w przypadku rozwiązań aportowych uzyskanie nowej decyzji przyznającej status ZPChR jest możliwe w praktyce wyłącznie w przypadku aportu wszelkich składników przedsiębiorstwa do spółki, której jedynym właścicielem (bezpośrednio lub pośrednio w przypadku spółki komandytowej) jest przedsiębiorca wnoszący aport. W innym przypadku należy liczyć się z koniecznością zwrotu zarówno niewykorzystanych środków zakładowego funduszu rehabilitacji osób niepełnosprawnych, jak też wartości netto środków trwałych nabytych z wykorzystaniem środków funduszu.

W kolejnych częściach cyklu omówimy problemy związane z sukcesją zobowiązań, sukcesją praw i obowiązków podatkowych, prawa pracy a także zakres niezbędnych zgłoszeń do organów administracji państwowej i rządowych agencji.




Dariusz Bednarski

Partner Zarządzający, Doradztwo Podatkowe
Dyrektor Zespołu ds. Sukcesji Grant Thornton



Grant Thornton
An instinct for growth



Jak budować zespół, w którym ludzie się lubią?

Każdego dnia, każda firma zarządza swoimi zasobami. W zależności od branży, są to maszyny, technologie, środki finansowe. Odpowiednie zarządzanie zasobami firmy jest niezbędnym elementem jej prawidłowego funkcjonowania. Jednak to nie maszyny i surowce są najważniejszym zasobem każdej firmy. Są to pracownicy.

Relacje między nimi to czynnik, który w ogromnym stopniu wpływa na działalność firmy. „Ludzie chcą pracować w zdrowej atmosferze, rozwijać się i mieć poczucie, że wpływają na otaczającą ich rzeczywistość” wyjaśnia Sylwia Marciniak, trener biznesu, coach, specjalista ds. sukcesji.

Pracownicy w firmie to zespół ludzi, których zaangażowanie i entuzjazm są równie ważne jak dobry biznesplan. Relacje między nimi powinny opierać się na wzajemnym szacunku i zrozumieniu. Jest to niezbędne by zespołowi udało się osiągać zamierzone rezultaty. Dlaczego właściwie najczęściej pracuje się w zespołach? Ponieważ uważa się, że efekt pracy kilku osób jest lepszy od pracy osób pracujących osobno. Tworząc swój zespół, prezes czy menadżer musi działać tak, aby wydobyć z każdego pracownika to co najlepsze. Zespoły mają zmienny i dynamiczny charakter - każdy zespół w trakcie swego funkcjonowania przechodzi przez kilka etapów, z których następny opiera się na poprzednim. Nie

jest dobrze, gdy w czasie formowania się zespołu jakiś etap zostanie pominięty. Ma to negatywny wpływ na całą grupę i jej efektywne działanie.

OD CZEGO ZACZAĆ?

Kiedy zaczyna się tworzyć zespół mający dobrze pracować i osiągać efekty, trzeba wziąć pod uwagę wiele czynników. Potrzebę tę uzasadnia Paweł Orfinger, Kierownik do Spraw Rozwoju i Nowych Inwestycji w firmie Irena Eris:

- Ważne jest umiejętne rekrutowanie pracowników - należy zwracać uwagę głównie na potencjał nowej osoby oraz jej charakterologiczne dopasowanie do firmy, a nie tylko na CV i prezentowane doświadczenie.

Po zakończonej rekrutacji następuje moment, w którym grupa osób spotyka się i rozpoczyna wspólną pracę. W grupie tej są



osoby z różnym doświadczeniem, wiedzą, kompetencjami i cechami charakteru. Aby uniknąć niepotrzebnego zamieszania i niepewności, osoba kierująca zespołem powinna w jasny sposób określić zadania każdego pracownika, oczekiwania względem niego oraz jego rolę w zespole. To samo powinno dotyczyć się całego zespołu. Wszyscy powinni znać swoje zadania i dążyć do wspólnego celu. Bardzo ważną podczas procesu tworzenia się zespołu jest komunikacja pomiędzy pracownikiem a menadżerem, czy inną osobą koordynującą. Aby pracownik czuł się swobodnie i mógł dobrze pracować, musi mieć informację zwrotną na temat tego co robi dobrze a co mógłby robić lepiej.

Na tym etapie rola lidera zespołu, jakim może być menadżer lub szef, jest bardzo ważna – nie tylko koordynuje on pracę pozostałych osób, ale przede wszystkim dostarcza informacji, pomaga i wyjaśnia. Odpowiedni lider to osoba kluczowa i niezbędna dla powodzenia przedsięwzięcia, jakim jest zespół.

Przede wszystkim, od lidera oczekuje się nadawania zespołowi kierunku do działania, czuwania nad realizacją zadań i udzielania pomocy w trudnych sytuacjach. Jednocześnie, lider powinien być w stanie ustanowić granicę pomiędzy wspieraniem pracownika a narzucaniem mu swojego zdania i zabijaniem jego kreatywności i samodzielności. Aby do takiej sytuacji nie doszło, lider musi być postrzegany przez zespół jako osoba kompetentna i akceptowana przez wszystkich. Odpowiedni lider formułuje cele i zadania zespołu oraz odpowiada za jego rozwój. Rolą lidera jest wprowadzanie akceptowanych i przestrzeganych przez wszystkich zasad funkcjonowania. Wprowadzenie zasad w firmie pomaga obniżyć poziom niepewności pracowników. Mogą one dotyczyć każdego aspektu działania: np. wspólnej dla wszystkich godziny rozpoczęcia pracy czy jednakowego sposobu komunikacji, np. poprzez dostępny dla wszystkich wewnętrzny komunikator. Komunikowanie w firmie jest jednym z najważniejszych jej aspektów. Zespół nie będzie dobrze funkcjonował jeśli nie będzie



miał wyznaczonego jednego miejsca do zapisywania plików lub przesyłania sobie informacji. Bardzo ważne jest także, aby już na początku ustalić sposoby zwracania się do siebie pomiędzy pracownikami, a także między pracownikami a liderem. „Powinno się zapewnić pracownikom spójną płaszczyznę komunikacyjną. Za tymi terminami kryje się odpowiednia forma i kultura wypowiedzi, spójna dla wszystkich. Jeśli w firmie mówimy sobie na „ty” – mówimy tak wszyscy. Jeśli porozumiewamy się przy użyciu jakiegoś narzędzia – powinno to obowiązywać wszystkich tak samo” - dodaje Sylwia Marciniak. Otwarta i szczerą komunikacją oraz dostępnością osoby kierującej grupą budują więzi organizacyjne i podnoszą poziom zaangażowania.

Należy zdać sobie sprawę, że nieprawidłowa komunikacja wewnętrzna to główna przyczyna większości niepowodzeń firmy. Problemy w komunikacji mogą pojawić się zarówno pomiędzy pracownikami a liderem jak i wewnątrz zespołu. Nieumiejętne komunikowanie staje się przyczyną niezadowolonych wśród pracowników, spadku zaangażowania i lojalności wobec firmy. Warto wprowadzić do firmy zwyczaj regularnych spotkań, na których każdy z pracowników będzie mógł wypowiedzieć się w ważnych dla niego sprawach. Budowanie efektywnego i zgranego zespołu to ogromnie ważne i trudne zadanie dla każdego lidera.

- Jestem przekonany, że budowa Zespołu to ogromna odpowiedzialność i jedno z kluczowych zadań dla Zarządu. Kompetencje i entuzjazm Zespołu decydują w równej mierze o sukcesie przedsiębiorstwa rodzinnego, jak oryginalny pomysł biznesowy, pełna determinacja w jego realizacji czy sukcesy sprzedażowe. Entuzjazm jest możliwy tylko w firmach, w których

ludzie dobrze się czują, a czują się dobrze tylko w środowisku pracy, które im odpowiada i w którym czują się lubiani. - mówi p. Tomasz Birecki z firmy Pozena.

JEST ZESPÓŁ I CO DALEJ?

Kiedy został już stworzony zespół, można przejść do wykonywania zadań. Pracownicy znają się już lepiej, wiedzą kto za co odpowiada i jakie ma zadania. Każdy z nich wie już więcej na temat tego, czego wymaga od niego lider i jakie zasady obowiązują w nowym środowisku pracy. Pracownicy są już bardziej samodzielni i nie polegają już w tak dużym stopniu na pomocy lidera. Dlatego też, jego rola może ograniczyć się do konsultacji i oceny wykonywanej pracy. Na tym etapie najważniejsze jest stworzenie dobrych relacji pomiędzy pracownikami. Żaden z nich nie powinien być odizolowany od grupy. Praca każdego członka zespołu powinna być połączona z pracą innego. W ten sposób nawiązują się kontakty między pracownikami, rozwija się współpraca i struktura komunikacyjna. Firma musi stworzyć atmosferę, która niesie dla pracownika wyzwania, lecz umożliwia także stworzenie pozytywnych relacji pomiędzy innymi członkami zespołu. Dobra atmosfera w zespole sprawia, że pracownik chętnie i bez stresu przychodzi do firmy, co z kolei wpływa na jakość wykonywania przez niego swoich obowiązków. Dobre relacje pomiędzy pracownikami oraz między zespołem a szefem czy liderem wpływają na wyższą efektywność pracy całego zespołu, niwelują ryzyko powstawania konfliktów i tworzą więź lojalności pracowników z firmą. Bardzo często podkreśla się, że dobry i efektywny zespół tworzą ludzie, którzy się lubią. Czy jest to jednak najważniejsze w funkcjonowaniu sprawnego zespołu? Czy trzeba koniecznie budować zespół, w którym ludzie się lubią?

Według wielu przedsiębiorców, sympatia między pracownikami lub jej brak, wcale nie jest czynnikiem determinującym dobrą pracę zespołu.

- Według mnie należy oddzielić od siebie dwie kwestie: czy zależy nam na tym, aby w naszym zespole były dobre relacje a co za tym idzie – współdziałanie, czy sympatia? Moim zdaniem znaczenie tego, aby osoby pracujące ze sobą wzajemnie się lubiły, jest przeceniane. Oczywiście chciałabym, jak każdy, pracować w zespole, w którym jest wzajemna sympatia i wszyscy wszystkich lubią. Jednak z perspektywy organizacji znacznie ważniejsze jest to, aby pracownicy dobrze ze sobą współpracowali. Sympatia nie jest do tego niezbędna. Uważa się wręcz, że w wysoce wydajnych zespołach jest szacunek, współpraca, współdziałanie a niekoniecznie sympatia. Sympatia pojawia się naturalnie na pierwszym etapie współpracy, potem zastępuje ją wydajność i efektywność - uważa Sylwia Marciniak, trener biznesu, coach, specjalista ds. sukcesji.

Nie ma zespołów idealnych, w których pracują sami przyjaciele. Nie jest to jednak wcale wymagane przy tworzeniu dobrego zespołu. Najważniejszą wartością, która powinna scalać zespół jest wzajemny szacunek. Relacje pomiędzy nimi powinny opierać się na życzliwości, tolerancji, równym traktowaniu i chęci niesienia pomocy. Z każdym człowiekiem da się wypracować poprawne relacje, czasem trzeba jednak poszukać odpowiedniego sposobu, wykazać się elastycznością lub dobrać odpowiedni sposób komunikacji.

- Kształtowanie relacji pomiędzy pracownikami jest niezwykle trudne, bo każdy z nich posiada różne, indywidualne cechy osobowe. Na przykładzie naszej kancelarii mogą stwierdzić, że klucz do sukcesu leży w umiejętnym połączeniu celów pracownika i organizacji. W naszej kancelarii staramy się to osiągnąć na kilka sposobów: stosując sprawiedliwy podział zadań, dokonując rzetelnej i sprawiedliwej oceny pracowników, oraz wprowadzając rozsądną dyscyplinę pracy, opartą o odpowiedzialność za własne działanie. - mówi Irena Ożóg z Kancelarii Ożóg Tomczykowski

Odnoszenie się z szacunkiem do siebie nawzajem dotyczy nie tylko członków zespołu ale także przede wszystkim relacji szef-pracownik. Szef nie musi lubić każdego pracownika. Wystarczy, że uważa go za dobrego fachowca i odpowiednią osobę na danym stanowisku. Szacunek okazuje się między innymi poprzez rozmowę i poświęcenie czasu danemu pracownikowi, który przychodzi do lidera z jakąś sprawą. Pokazując pracownikowi, że jego zdanie jest dla nas ważne, motywujemy go i budujemy więź. Każdy szef czy lider zespołu musi wypracować własny system komunikacji, który będzie odpowiadał obu stronom.

- Jestem bezpośredni, skracam dystans, staram się otworzyć ludzi aby mówili to co myślą, choć czasami jest to trudne, to jest dla mnie bardzo wartościowe. Na nie ma sprawdzonych sposobów w budowaniu relacji, z każdym z osobna trzeba użyć innych metod i to stanowi wyzwanie. - tłumaczy Patrycjusz Marcinkowski z agencji MRC Broker

MOTYWOWANIE ZESPOŁU

Ważnym elementem w pracy zespołu jest jego motywowanie, dlatego lider lub szef powinien opracować system nagród za określone wyniki w pracy. Jasno sprecyzowane zasady wynagradzania wpływają na zaangażowanie ludzi w pracę, a także na ich efektywne działanie. Motywowanie pracowników jest ważne ze względu na to, by po początkowej fascynacji nowym miejscem i chęcią pokazania się od najlepszej strony, pracownik nie stracił

chęci do pracy i nie ucierpiała jego wydajność. Warto stale ulepszać swój zespół poprzez szkolenia podnoszące kwalifikacje pracowników. Dzięki temu, będą oni czuli, że wciąż rozwijają się zawodowo i nie stoją w miejscu. Aby pracownik nie stracił chęci do wykonywania swojej pracy powinien czuć się jej częścią, a zatem być, na bieżąco informowany o zmianach zachodzących w firmie, a także dostawać do realizacji zadania, które jest w stanie wykonać samodzielnie lub z zespołem. Zadania przekraczające możliwości pracowników źle wpływają na ich samoocenę i samopoczucie w pracy. Każdy pracownik powinien czuć, że praca którą wykonuje, ma kluczowy wpływ na osiągnięte przez firmę wyniki. Taka świadomość będzie miała wpływ na zaangażowanie członków zespołu w swoją pracę. Podstawowym czynnikiem budującą pozytywną atmosferę wokół podejmowanego działania jest przekonanie pracownika, iż jego starania nigdy nie idą na marne, a przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu przez firmę. Jeśli szef pozwoli pracownikowi na samodzielność i nie będzie bezustannie kontrolował jego pracy, pracownik będzie czuł z jego strony zaufanie i przyzwolenie na podejmowanie ważnych decyzji. Brak jasno sprecyzowanego celu, do którego dąży zespół czy pojedynczy pracownik może być źródłem utrzymującego się niezadowolenia. To, z kolei, może doprowadzić do powstania w grupie chaosu i co gorsza, spadku efektywności wykonywanej przez niej pracy. Aby do tego nie dopuścić, każde zadanie powinno być przydzielone osobie lub zespołowi ze szczególnym uwzględnieniem jego predyspozycji. Każda osoba jest inna dlatego też forma motywacji powinna być indywidualnie dopasowana do każdego pracownika. Szef zespołu powinien zawsze pamiętać o podziękowaniu zespołowi za dobrą pracę i o nagradzaniu ich wysiłków i sukcesów. Odpowiednie motywowanie pracowników ma duże znaczenie. Należy jednak uważać aby nie doprowadzić do zbyt dużego wzrostu rywalizacji pomiędzy nimi. W takiej sytuacji zespół zamiast współpracować i motywować się wzajemnie, wprowadza nieprzyjemną atmosferę wpływającą w ogromnym stopniu na efekty pracy. Dobry szef powinien być w stanie zauważyć taką sytuację i poprzez odpowiednie dopasowanie pochwał i nagród, rozładować napięcie w zespole. Nie ma jednego dobrego sposobu na stworzenie dobrej atmosfery w pracy, która sprawdzi się w każdych warunkach. Jak zauważa Paweł Orfinger, Kierownik do Spraw Rozwoju i Nowych Inwestycji w firmie Irena Eris: - Każdy menadżer, prezes czy właściciel ma swój własny sposób. Ważne jest aby pamiętać, że wszelkie schematy zachowań, zasady i normy propagują z góry na dół a nie na odwrót. Jeżeli Kierownictwo nie prezentuje swoim zachowaniem zasad, których oczekuje od pracowników, nie uda się ich skutecznie wdrożyć.

Aby zbudować zespół, który będzie zgodnie i efektywnie współpracował, należy wziąć pod uwagę bardzo wiele spraw. Przede wszystkim należy sprawić aby atmosfera panująca w pracy były dla wszystkich przyjazna i stwarzająca pole do owocnej pracy. Dobre relacje pomiędzy ludźmi, którzy na co dzień współpracują ze sobą (choć niekoniecznie bardzo się lubią) są niezbędnym elementem funkcjonowania i rozwoju całej firmy.

MRC
BROKER

OZOG
PODATKI FINANSJE PRAWO

POZENA
TŁUMACZENIA

Dr Irena Eris



Mateusz Sulwiński

Redaktor biuletynu

Kampania społeczna- Marka Firma Rodzinna

Przedstawiamy kolejne firmy, które dołączyły do naszej kampanii i oznaczyły się znakiem Firma Rodzinna. W tej chwili drzewka używa 260 firm. Prezentujemy je na mapie, którą znajdziecie na naszej stronie internetowej.



Thomas Sp. z o.o.
Warszawa



Grupa JMP
Mogilany



Almus Sp. z o.o.
Słomniki



Telvis Sp. z o.o.
Katowice



Wortel Sp. z o.o.
Warszawa



Zako Zajchowski Marek
Zaczernie



Catering Śląski Wojciech
Ostrzolek
Rybnik



Arche Sp. z o.o.
Warszawa

Tłumaczenia marki Firma Rodzinna



SŁOWEŃSKI



KOREAŃSKI



CHIŃSKI



ARABSKI



INDONEZYJSKI



JAPOŃSKI



BUŁGARSKI



UKRAIŃSKI



DUŃSKI



SZWEDZKI



HOLENDESKI



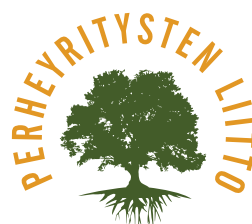
WŁOSKI



NIEMIECKI



WĘGIERSKI



FIŃSKI



ANGIELSKI



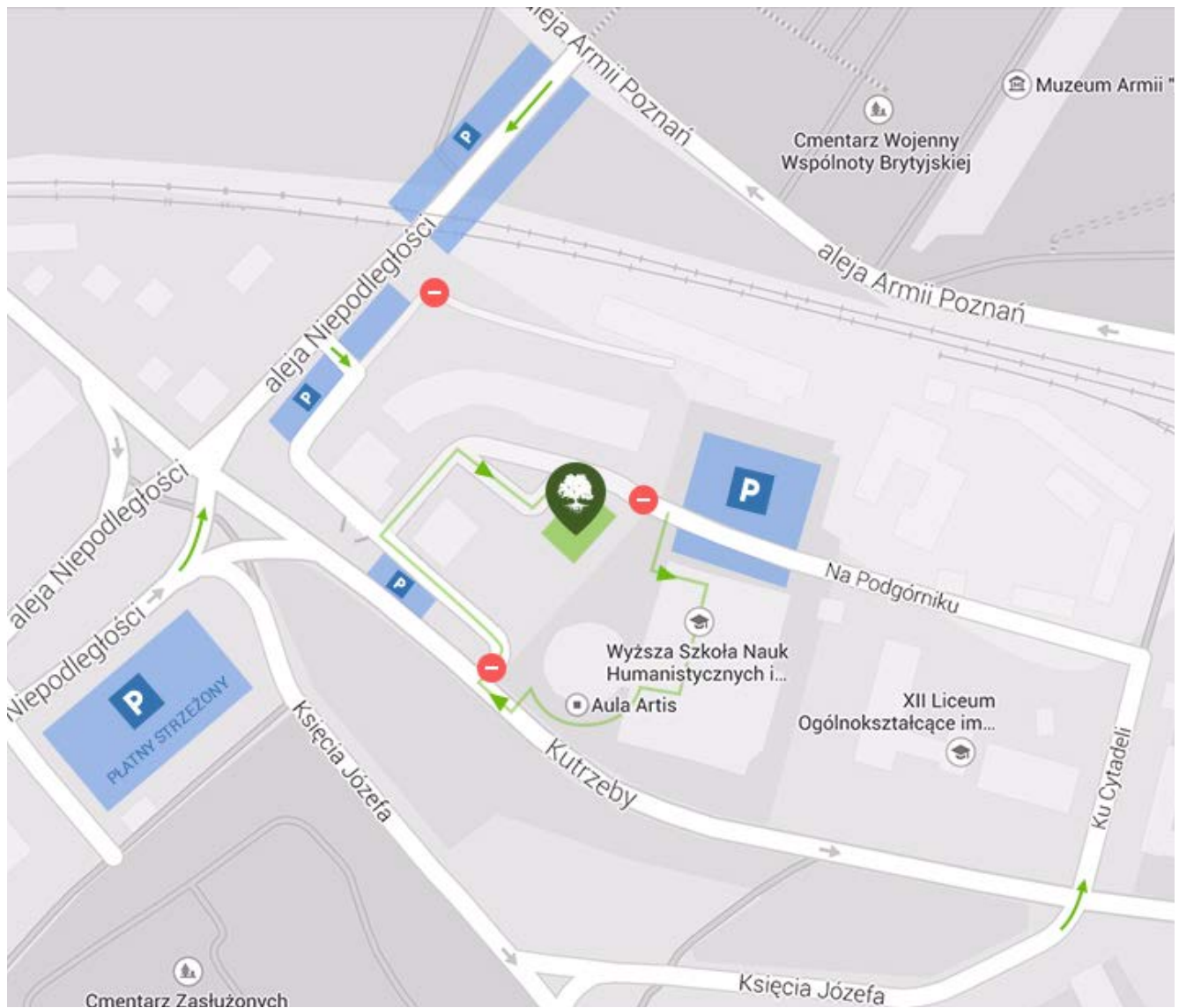
FRANCUSKI



TURECKI



HISZPAŃSKI /
PORTUGALSKI



ZAPRASZAMY DO NASZEGO NOWEGO BIURA

Fundacja Firmy Rodzinne

ul. Kutrzeby 12b/5

61-719 Poznań

fundacja@firmyrodzinne.org,

+48 61 66 70 984,

Kontakt w pn, śr, pt w godz. 8.00-16.00

(kod do domofonu: 205)

ZACHĘCAMY RÓWNIEŻ DO ODWIEDZENIA NASZEJ NOWEJ STRONY INTERNETOWEJ:

www.firmyrodzinne.org

