
Firmy Rodzinne

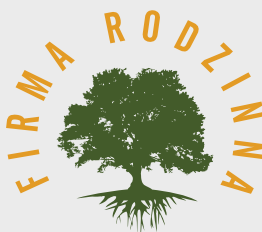
dla Firm Rodzinnych[®]

LATO 2017

6 lat!

Świętuje z nami ponad 600 Firm
Rodzinnych z drzewkiem





Katarzyna Gierczak-Grupińska

prezes zarządu
Fundacji Firm Rodzinne
kasia@ffr.pl

Małgorzata Stromczyńska

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

Aleksandra Pieczyńska

asystentka biura
aleksandra@ffr.pl

Eleni Tzoka-Stecka

koordynator projektów
zdrowie@ffr.pl

Adres biura:

Fundacja Firm Rodzinne,
ul. Kutrzeby 12b/5
61-719 Poznań
www.ffa.pl
+48 61 22 50 641

Modern Factory

projekt graficzny biuletynu
info@modernfactory.pl

Firma Rodzinna

Kunke Poligrafia

druk biuletynu
www.kunke.pl

Wybacz mi, Przepraszam, Kocham Cię, Dziękuję



**Katarzyna
Gierczak-Grupińska**

prezes Zarządu Fundacji
Firmy Rodzinne

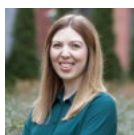
Takimi słowami przywitała mnie dzisiaj podróżniczka Pawlikowska - bo to właśnie teraz mamy czas podróży i wspólnych chwil dla siebie. To tylko słowa a mogą zmienić wiele - ponieważ my w firmach rodzinnych, jak wszyscy ludzie, potrafimy się zranić.

Myslę, że teraz jest dobry czas, aby **częściej używać gojących słów, by te zranienia i kopnięcia jak najszybciej wybaczyć i zapomnieć**. Postarajmy się, aby wspólne wakacje przypomniły nam dla kogo to "wszystko" robimy i były czasem, który będziemy później długo i miło wspominać. W Fundacji już teraz mamy wspomnień co niemiara. Wiosna była dla nas bardzo, bardzo pracowita. Z wieloma osobami, które wspólnie z nami budują dumę firm rodzinnych, propagując „markę drzewko firma rodzinna”, spotkaliśmy się osobiście, wypiliśmy mnóstwo herbaty i rozmawialiśmy o tym, czego nam rodzinnym potrzeba. Z tych bezpośrednich rozmów wynika, że projekt **Early Warning Europe**, który właśnie zaczynamy wraz z PARP, jest nam bardzo potrzebny - bo im wcześniej poprosimy o wsparcie, tym szybciej możemy stanąć na nogi - a w przedsiębiorczości właśnie tak jest - od porażki do porażki, a pomiędzy czasem spokoj i radość. Także **Festiwal Kompetencji Przyszłości** cieszył się dużym zainteresowaniem. Mamy już za sobą 5 warsztatów, na których podzieliłiśmy się pigułką wiedzy na tematy ważne nie tylko dzisiaj, ale również istotne dla naszego rozwoju w przyszłości. Spotkaliśmy się w Warszawie (3x), Gdańsku i Krynicy. Przed nami jeszcze dwa spotkania: w Katowicach i w Poznaniu, więc wszystkich zainteresowanych już dzisiaj na nie zapraszamy. Festiwal KP zainspirował nas do tego, aby pracować nad **Akademią Kompetencji Przyszłości dla Firm Rodzinnych** - co właśnie robimy!). Wakacje to fantastyczny czas na kropelki szczęścia, które zbierane do naszego akumulatora powinny wystarczyć przynajmniej do następnego rodzinnego pieczenia pierników. Po wakacjach spotkamy się ponownie i już teraz zapraszamy na wydarzenia, które znajdziecie na osi czasu w biuletynie i na naszej stronie internetowej www.ffa.pl. Zapowiadamy również tradycyjny wakacyjny telefon od Fundacji (61 22 50 641) **do wszystkich firm z Marką drzewko Firma Rodzinna - a jest nas już 616!!!** Chcemy Was usłyszeć i zapytać co u Was słyhać dobrego, które nasze działania są dla Was interesujące i co jeszcze możemy robić lepiej. Każda sugestia jest dla nas istotna, ponieważ Fundację tworzymy razem!

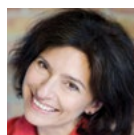
I to na tyle, bo rozpisałam się znacząco a tu czas na wakacje, więc do następnego:)))

Serdeczności przesyła Kasia Gierczak Grupińska

wraz z zespołem: Eleni Tzoka Stecka, Małgorzata Stromczyńska i Aleksandra Pieczyńska



**Małgorzata
Stromczyńska**



**Eleni
Tzoka-Stecka**



**Aleksandra
Pieczyńska**

Fundację w działaniach wspierają

Partner fundacji



Mecenas fundacji



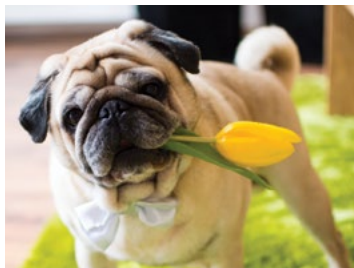
Współpracujemy z



Mamy pierwszych Mentorów projektu Early Warning Europe



Co-funded by the COSME programme of the European Union



Zapraszamy na **spotkania**

Fred pozdrawia i życzy miłych wakacji

26 września

Kongres Przedsiębiorców Polskiego Handlu w Katowicach



28 września

Festiwal Kompetencji Przyszłości, warsztat w Katowicach



5-6 października

Warsztaty dla Mentorów projektu Early Warning Europe



18-20 października

Europejski Kongres MŚP w Katowicach



19 października

Festiwal Kompetencji Przyszłości w Poznaniu



15-16 listopada

Warsztaty dla Mentorów projektu Early Warning Europe



Ostatnio wiele się **działo**



Z gospodarzem spotkania *Przyszłość Mojej Firmy*, Władysławem Grochowskim, w Janowie Podlaskim



Zespół *Early Warning Europe* w Poznaniu



Największe firmy rodzinne z Ukrainy odwiedziły firmy rodzinne w Polsce. Ich spotkania zorganizowała Fundacja.



Pierwsze warsztaty dla Mentorów projektu *Early Warning Europe*



Co-funded by the COSME programme of the European Union



Spotkanie Przyszłość Mojej Firmy w Grupie Cermag w Poznaniu



Międzynarodowy zespół Early Warning Europe podczas spotkania w Kopenhadze



Nasze drzewko zawędrowało do telewizji



Premiera raportu Stowarzyszenia Księgowych w Polsce w Poznaniu



Premiera raportu Kompetencje Przyszłości w Warszawie



Spotkanie zespołu EWE w Brukseli



Otwarcie biura Fundacji w Warszawie



Audycja o firmach rodzinnych w Radiu TOK FM z Aleksandrą Dziadykiewicz



Tęgie głowy z Sopotu i Poznania: Spectro, Q&A, Modern Factory, Konrad Bugiera - pracujemy nad udoskonaleniem naszej strony www



Z prof. Anią Nikodemską podczas Festiwalu Kompetencji Przyszłości w Gdańsku



Za nami pięć warsztatów z cyklu Kompetencje Przyszłości. Dwa kolejne już po wakacjach



Festiwal Kompetencji Przyszłości warsztat 0 w Warszawie

Drzewkowa Rodzinna. Jest nas już 616!



na dzień 29.06.2017

Na naszej drzewkowej mapie codziennie pojawiają się nowe firmy, które razem z nami budują dumę z rodzinnej przedsiębiorczości. Zobaczcie kto dołączył do nas w ostatnim czasie.



About You.PL

Gdańsk



Insol Anna Raczyńska

Krzaki Czaplinowskie



**Alfa i Omega, Iwona Szulc,
Janusz Szulc**

Głogów



Kaczmarek-Komponenty

Mrowino



ATF

Miostawiec



Klimas

Mykanów



Carrera Cars Team

Puszczykowa



Kre@tywna spółka

Gdynia



Color S Piotr Stryjecki

Gdynia



Lift-Pol

Ząbki



Giet-Car

Wołomin



Morethanwood

Maków Podhalański



MTG Inwest

Tulce



Scalio

Orzeszkowo



**NZOSZ Zakład
Patomorfologii Alfamed**

Zamość



**Spectro Małgorzata
Macioch**

Warszawa



P.P.U.H. Plandex

Stęszew



Stacon TiS Duszek

Kadzidło



Pałac Baborówko

Barborówko



**Technika Grzewcza
i Sanitarna Cholewa i S-ka**

Końskowola



Polskie Plecionkarstwo

Golina



**Usługi Księgowe
Małgorzata Ćwieka**

Kraśnik



**Pracownia Smaku Catering
dietetyczny i okazjonalny**

Gdańsk



**Wypiek i Sprzedaż
Obwarzanków Karol Brokos**

Rypin



**Przedsiębiorstwo
Handlowe Konkret**

Biała Podlaska



ZMW Mariusz Walczak

Łódź



**Rodzinna Agencja
Ubezpieczeniowa Lipińscy**

Siedle



**DOŁĄCZ
LUB POLEĆ**

drzewko.org

Zastosowanie marki drzewka “Firma Rodzinna”



Firmy rodzinne eksponują drzewko na swoich produktach i materiałach promocyjnych.



Kre@tywna Spółka z o.o.

O NAS OFERTA CENNIK ZESPÓŁ KONTAKT BLOG

O NAS

WSPÓŁPRACĘ OPIERAMY NA PARTNERSTWIE, INDYWIDUALNYM PODEJSCIU DO KLIENTA ORAZ WZAJEMNYM ZAUFANIU. OFERUJEMY WYSOKĄ JAKOŚĆ USŁUG POŁĄCZONĄ Z MIŁĄ ATMOSFERĄ.

Misja

Naszym celem jest przekraczanie standardowych granic usług świadczonych przez biura rachunkowe. Chcemy być oparciem dla naszych Partnerów oraz przyczynić się do ich rozwoju. Pomagamy od strony podatkowej, prawnej i biznesowej, aby nasi Klienci mogli poświęcić całą swoją energię na rozwijanie własnego biznesu.

Firma Rodzinna

Jesteśmy dumni z faktu, iż nasze Biuro Rachunkowe jest firmą rodzinną. Firmy rodzinne postrzegane są na świecie jako najsilniejsze ogniska gospodarki, gwarantują rozwój, pewność działania, trwałość przez pokolenia. Drzewko przyznawane jest firmom dbającym nie tylko o najwyższą jakość świadczonych usług, ale także o dobro swoich pracowników i ich rodzin.





Rozwój kompetencji śladami liderów

Korzystanie z big data, zarządzanie finansami i inteligencja społeczna. Według wyników badania na Firmach z Drzewkiem, które zostały przedstawione w raporcie „Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017” to trzy umiejętności, które stanowią kluczowe składniki sukcesu, dające większe szanse na sukces w prowadzeniu rodzinnego przedsiębiorstwa.

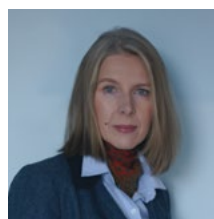
Zbieraj dane, przetwarzaj, sprzedawaj

Nawet jeśli akurat teraz nie wiemy, do czego mogą się nam przydać dane, warto je zbierać. Jak najwięcej. Pomysł w jaki sposób je zestawić, aby czegoś się dowiedzieć, może przyjść z czasem. Jak wynika z danych w raporcie Fundacji Firmy Rodzinne, który został przygotowany w partnerstwie z firmą doradczą-audytorską EY oraz Bankiem Pekao S.A., dostrzeganie potencjału dużych zbiorów danych oraz umiejętność dokonania ich syntezy jest poważnym wyróżnikiem firm, które zostały zakwalifikowane przez autorów badania do grona liderów rodzinnej przedsiębiorczości.

Po co zbierać dane? Odpowiedź jest prosta: żeby więcej sprzedawać. Na podstawie odpowiedzi liderów można sądzić, że tak właśnie jest. Prawie połowa (42,9%) największych i najbardziej dynamicznych firm w badaniu stwierdziło, że big data to zjawisko, które w ostatnich trzech latach dotyczyło ich w stopniu wysokim lub bardzo wysokim. Tymczasem wśród pozostałych badanych przynajmniej co czwarta firma (24,5%). Różnica to ponad 18 punktów procentowych.

Nie tylko odpowiedzi liderów uczestniczących w badaniu Fundacji Firmy Rodzinne przekonują o potędze danych. Takie

potwierdzenie znajdujemy nierzadko w przypadkach opisywanych w książkach i gazetach. Niezwykle przemawia do wyobraźni historia o systemie prognozowania które klientki sieci



We współczesnym otoczeniu gospodarczym tempo i kierunki zmian zaskakują nawet wytrawnych futurologów. Zatem poznanie, a zwłaszcza zrozumienie

znaczenia kompetencji przyszłości służyć ma identyfikacji i ocenie tych zasobów w przedsiębiorstwie, rozwinięciu pewnych kompetencji i uzupełnieniu braków. Takie podejście stanowi jeden z fundamentalnych czynników zdobywania przewagi konkurencyjnej.

Anna Maria Nikodemka-Wołowik

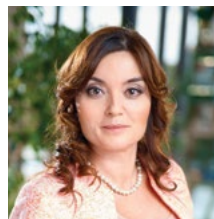
Konsultant merytoryczny raportu, profesor Uniwersytetu Gdańskiego

handlowej mogą być w ciąży, opisana w książce „Siła nawyku” Charlesa Duhigga. Konkretnie chodzi o amerykańską sieć sklepów Target, która wykorzystwała dane o zakupach, aby przewidywać, które z jej klientek są aktualnie w ciąży i w jakim terminie mogą spodziewać się rozwiązania. Wszystko po to, aby oferować kupony zniżkowe na konkretne produkty związane z macierzyństwem.

Żeby dokonywać takich prognoz, trzeba mieć co przetwarzać, czyli zgromadzić dostatecznie rozległą bazę danych o konkretnych zachowaniach, które chcemy porównywać, monitorować itp.

Synteza danych - czyli umiejętność połączenia ze sobą dużych partii danych w celu uzyskania wiedzy, która pozwala na argumentację opartą na liczbach jest tą z kompetencji zaliczonych do grupy kompetencji przyszłości, dla której różnica między liderami a pozostałymi firmami jest największa. To koresponduje

z odpowiedziami dotyczącymi dostrzegania big data, pokazuje spójność wyników badania i świadczy również o tym, że należy traktować je bardzo poważnie.



Osiągnięcie sukcesów bez wsparcia lub przynajmniej akceptacji społeczeństwa jest bardzo trudne. Na pewnym etapie rozwoju firmy wartość dobrego pracownika jest nie do przecenienia. Pracownik, który nie odczuwa akceptacji społeczeństwa lokalnego dla firmy, w której pracuje, nie będzie pracownikiem twórczym i usatysfakcjonowanym.

Sylwia Mokrysz

Członek Zarządu MOKATE S.A.

Wiedzieć co zrobić z pieniędzmi

Mogłoby się wydawać, że żadnego przedsiębiorcy nie trzeba przekonywać o konieczności pilnowania pieniędzy. Tymczasem zaledwie połowa ze wszystkich przebadanych przedsiębiorstw uważa, że dysponuje wysokimi lub bardzo wysokimi kompetencjami z zakresu zarządzania finansami.

W tym obszarze największą różnicę między liderami a pozostałymi firmami odnotowujemy przy kompetencji szczegółowej: planowanie finansowe. I jest ona rzeczywiście bardzo duża -

wynosi aż 27,6 p.p.

Sporą sztuką jest zarobić pieniądze, ale jeszcze większą jest je utrzymać - jak przekonuje David Bork, doradca dużych, międzynarodowych firm rodzinnych, autor „Małej księgi biznesu rodzinnego”, przetłumaczonej i wydanej na terenie Polski przez Fundację Firmy Rodzinne. Do tego z pewnością potrzebne jest umiejętnie planowanie finansowe.

Nie zrobisz wszystkiego sam

Od lat podstawą skutecznego działania w biznesie jest umiejętność dobrej współpracy większej grupy osób. Praktyka nie zna przykładów jednoosobowych biznesów, które mogłyby konkurować z takimi, które mają do dyspozycji zespół ludzi. Firmy rodzinne zdają sobie z tego sprawę. Prawdopodobnie właśnie dlatego inteligencja społeczna okazała się w badaniu najbardziej pożądaną kompetencją przyszłości. Chce ją rozwijać 76,2% badanych firm - niezależnie czy jest już przyswojona przez zespół czy jeszcze nie.

W tym kontekście niezwykle ciekawe jest spostrzeżenie jednego z komentatorów raportu - Marcina Fabjańskiego, filozofa, twórcy projektu Selfoff i Członka Rady Fundacji Firmy Rodzinne. Zwrócił on uwagę, że to samo, co chciałyby poprawić firmy rodzinne w przyszłości, było przedmiotem edukacji w wielkich szkołach filozoficznych już 2500 lat temu. „Inteligencja społeczna - umiejętność empatycznego wchodzenia w relację z innymi ludźmi, rozumienie, że nie jesteśmy pojedynczymi

atomami, tylko ludzką wspólnotą, było podstawą etyki cnót, budowania męznego, ale sprawiedliwego charakteru, pierwszej wielkiej dziedziny studiów i działań filozoficznych” - pisze Fabjański.



Dane z tych badań są uderzające dla filozofa zafascynowanego antykiem. To samo, co chciałyby poprawić firmy rodzinne w przyszłości, było przedmiotem edukacji w wielkich szkołach filozoficznych 2500 lat temu i później. Miało prowadzić do skuteczności w działaniu i do osobistego szczęścia.

Marcin Fabjański

Filozof, twórca projektu Selfoff, Członek Rady Fundacji

Pracownicy powinni znać cele firmy

W niezwyklej sposób z powyższym łączą się również odpowiedzi firm, które deklarują przyswojenie kompetencji przełożenia celów strategicznych na cele pracowników na poziomie wysokim lub bardzo wysokim. Jest to zresztą jedna z trzech najrzadszych umiejętności szczegółowych wśród badanych firm rodzinnych, a należy ona do obszaru zarządzania przedsiębiorstwem.

Nie może więc dziwić, że firmy, które przekładają swoje cele strategiczne na cele pracowników dużo lepiej od pozostałych radzą sobie właśnie w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem czy zasobów ludzkich. Okazuje się jednak, że lista przewag firm z takim podejściem do realizacji strategii jest szersza niż podpowiada intuicja. Szczególnie zaskakujące są przewagi w obszarze finansów. Znacznie częściej od pozostałych, firmy przekładające swoje cele na cele pracowników radzą sobie z przetwarzaniem informacyjnym, pomiarem efektywności działania przedsiębiorstwa oraz oceną projektów związanych z rozszerzeniem działalności. Są też bardziej kompetentne w kompetencji budowania marki.

Gdy cele firmy stają się również celami osób, które są w niej zatrudnione, łatwiej jest łączyć rozwój osobisty z rozwojem umie-

jętności potrzebnych organizacji. Łatwiej też czerpać do tego motywację. W efekcie firma sprawniej funkcjonuje, co pokazały dane o poziomie kompetencji deklarowanym przez firmy, które uznają, że potrafią dokonać transpozycji celów strategicznych na cele poszczególnych grup pracowników.



Przyszłedt czas na konkretne działania rodzinnych przedsiębiorców. Jeśli zależy im na dalszym, długotrwałym rozwoju, to

powinni przesunąć nieco swoje priorytety co do rozwoju kompetencji i postawić na zwiększenie umiejętności pracowników w obszarze ICT. Bez tego otwieranie się na nowe rynki może nie przynieść oczekiwanego skutku.

Magdalena Kleim

Europejska Agencja dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (EASME)

Skąd to wszystko wiadomo?

Raport „Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017” został przygotowany na podstawie wyników badań, które przeprowadzono na początku tego roku na grupie 202 Firm z Drzewkiem, czyli rodzinnych przedsiębiorstw, które uzyskały od Fundacji Firmy Rodzinne licencję na posługiwanie się znakiem towarowym „Firma rodzinna” – popularnym „drzewkiem”.

Jak zauważyła Magdalena Kleim z Europejskiej Agencji dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (EASME) w swoim komentarzu do raportu, należy docenić badanie ze względu na sporą grupę przebadanych osób. „Biorąc pod uwagę, że badanie będące podstawą opracowania raportu Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych było przeprowadzone na przedsiębiorcach, należy podkreślić względnie dużą liczbę odpowiedzi respondentów (202). To sprawia, że wyniki są ciekawe i godne, by się nad nimi pochylić.” – pisze Kleim.

Powstanie raportu było inspirowane wcześniejszym opracowaniem, które powstało w 2011 roku w Stanach Zjednoczonych, a konkretnie w mekce badań nad przedsiębiorczością – w Palo Alto w Kalifornii. Tamtejszy Instytut dla Przyszłości (oryg. Institute For The Future, IFTF) na podstawie szerokich badań eks-

perckich stworzył listę sześciu najważniejszych zjawisk mających wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw i rynku pracy. Nazwał je kluczowymi czynnikami zmiany – o czym pisaliśmy w Biuletynie z jesieni 2016 (tekst dostępny również na stronie Fundacji). Z tego z kolei wyprowadzone zostało 10 kompetencji, które pozwolą firmom odnosić sukcesy w rzeczywistości, która jest warunkowana właśnie sześcioma kluczowymi czynnikami zmiany. One zostały nazwane kompetencjami przyszłości.

Fundacja postanowiła sprawdzić, na ile te kompetencje, o których piszą amerykańscy naukowcy z IFTF zostały już przyswojone przez polskie firmy rodzinne. A przynajmniej częściowo powinny, ponieważ jesteśmy za półmetkiem okresu, dla którego wystawiana była prognoza, czyli 2011-2020. W dużej mierze tak jest. Siedem z dziesięciu kompetencji przyszłości jest przyswojona przynajmniej przez połowę firm, które weszły do badania.

Niedaleko do czołówki

Mimo kilku wyraźnych różnic między liderami rodzinnej przedsiębiorczości a pozostałymi firmami, duża część odpowiedzi wszystkich firm rodzinnych jest bardzo zbliżona. I to dobra wiadomość, bo oznacza, że firmy rodzinne w gruncie rzeczy są do siebie podobne, niezależnie od wielkości czy wyników finansowych. A zatem mali i średni gracze mogą mieć nadzieję, że przy wyłożonej pracy niedługo dogonią liderów. Być może jest tak, że w przypadku wielu firm jedynym, co dzieli ich od sukcesu jest tylko czas. Trzeba bowiem pamiętać, że do grona liderów zaliczone zostały największe

i najbardziej dynamiczne z firm rodzinnych. W przypadku największych – wielokrotnie są to firmy o przynajmniej kilkunastoletnim doświadczeniu.



Jako koordynator projektu badania, mam nadzieję, że rodinni przedsiębiorcy wyciągną z niego lekcję i będzie on użyteczny dla przedsiębiorstw na każdym poziomie. Małym i średnim pomoże zbliżyć się do czołówki, a liderom być może da choć częściowo odpowiedź na pytanie, skąd bierze się ich sukces. Bo co do tego chyba nigdy nie ma absolutnej pewności.



Partnerzy raportu



Konrad Bugiera

Członek Rady Fundacji Firmy Rodzinne
Doradca w komunikacji biznesowej





Firmy Rodzinne z kompetencjami przyszłości

Wyniki raportu „Kompetencje Przyszłości w Firmach Rodzinnych” pozwoliły nam opracować warsztaty, podczas których mogliście poznać cztery kluczowe kompetencje niezbędne do prowadzenia biznesu w przyszłości.

Za nami 5 warsztatów, podczas których poznaliśmy cztery kluczowe kompetencje przyszłości: empatię, cyberbezpieczeństwo, nowe media oraz strategię i zarządzanie. Jeśli jeszcze nie mieliście okazji w nich uczestniczyć, zapraszamy po wakacjach. Spotkamy się wtedy w Katowicach i Poznaniu (dokładne daty znajdziecie na osi czasu). A jeśli zastanawiacie się czy warto, przeczytajcie opinie uczestników spotkań.

”
Tematy - aktualne i ciekawe.
Sprawność organizacji - wysoka!
Miejsce - super! I wygodny dojazd!

”
Bardzo przyjemny klimat, organizacja i warunki spotkania. Pomysł z pracą w mniejszych grupach pozwala na lepszą wymianę doświadczeń, spostrzeżeń. Ogólnie ciekawa tematyka i fajna realizacja.

”
Fantastyczne, twórcze napięcie między RODZINNĄ atmosferą spotkania i jego potencjałem biznesowym. W atmosferze zaufania i bliskości łatwiej o rozwój przedsiębiorczości.

” Wszystko mi się podobało, tematy ważne dla mojego biznesu rodzinnego. Będę chciała poszerzyć omawianą tematykę

” Jak zwykle warsztaty były inspirujące. Otrzymałam informacje, które pobudzą nas do działań. Niestety - jak zwykle było za mało czasu

” Spotkanie było dla mnie bardzo inspirujące i przyniosło mi wiele przemyśleń na temat rozwoju mojego biznesu rodzinnego. Dziękuję!

” Było super!!, bo:

- ciekawe, ważne, zróżnicowane tematy
- profesjonalni i merytoryczni wykładowcy
- organizacja THE BEST - punktualność, dyscyplina, czas wykorzystany na maksa!
- jeden (świadomy) minus open space (hataś) choć - zmuszający nas do wysiłku

” Jestem bardzo pozytywnie zaskoczona jakością contentu/ treści i profesjonalizmem organizacji wydarzenia. Czuję się zainspirowana i mam poczucie pożytecznie spędzonego czasu.

Zapraszamy na kolejne warsztaty: 28. września do Katowic i 19. października do Poznania.

Zapisy: biuro@ffr.pl



5

SPOTKAŃ



12

OSÓB W JEDNYM KRĘGU



30

GODZIN WARSZTATÓW



198

UCZESTNIKÓW

Zdjęcia ze spotkań



EARLY WARNING EUROPE

Polska gotowa do startu!

15-i 16 maja br. w Poznaniu miało miejsce ważne wydarzenie – spotkanie mentorów i konsultantów, którzy już wkrótce rozpoczną pracę z przedsiębiorcami „w kłopotcie”, czyli tymi, którzy czują się zaniepokojeni biegiem spraw w swojej firmie.

Przedstawiciele realizatorów projektu - Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i Fundacji Firmy Rodzinne - przedstawili kontekst projektu, jego umocowanie w dokumentach Unii Europejskiej i rolę Polski jako jednego z krajów, w którym realizowane będą pilotażowe działania (pozostałe kraje to Włochy, Hiszpania i Grecja). Celem jest wypracowanie systemu wsparcia przedsiębiorców „w kłopotcie”, gdyż, zgodnie z dyrektywą UE (COM/2016 723), „Każde z państw członkowskich powinno stworzyć system diagnozowania i wspierania przedsiębiorstw, które znalazły się w sytuacji kryzysowej lub widzą u siebie pierwsze oznaki nadciągających trudności. Tylko odpowiednio wczesne podjęcie niezbędnych działań może zapobiec spowolnieniu rozwoju firmy lub, w skrajnych przypadkach, jej upadłości”. Przed Polską stoi więc nie lada wyzwanie. Jeśli



Zespół projektu Early Warning Poland. Od lewej: Małgorzata Kuś-Konieczna i Małgorzata Mączyńska (PARP), Eleni Stecka i Katarzyna Gierczak (Fundacja Firmy Rodzinne).

system okaże się sprawny (w co głęboko wierzymy) będzie on rekomendowany do wdrażania w innych krajach europejskich.

Aby projekt zakończył się sukcesem trzeba stworzyć prawdziwą sieć współpracy, w którą zaangażowani będą wszyscy mentorzy i konsultanci. To osoby o ogromnym doświadczeniu i wiedzy, gotowi do dzielenia się nią i nastawieni na rozwój. Nikt nie jest jednak omnibusem, trzeba więc będzie wspierać się w działaniu, konsultować trudne sytuacje, prosić o radę tych, którzy są specjalistami w dziedzinie, w której innym może brakować kompetencji. Te kompetencje trzeba jednak zidentyfikować, poznać się wzajemnie, wymienić kontaktami.

Dwa dni wypełnione były intensywną pracą. Dyskutowano o tym, jak powinna wyglądać współpraca z przedsiębiorcą. Kim powinien być mentor? Powiernikiem, doradcą, coachem? A może wszystkim po trochu? Gdzie kończy się jego odpowiedzialność? Jakimi wartościami powinien się kierować? Jak dobrać właściwy styl komunikowania się z konkretną osobą? Ważny jest także system działania mentora. Czy nie narzucam zbyt swojej woli? Czy potrafię słuchać tak, aby zrozumieć to, co chce mi przekazać mój rozmówca? Pytania się mnożą, otwierają się coraz to nowe obszary, które trzeba wziąć pod uwagę, przystępując do pracy z przedsiębiorcami, którym chcemy pomóc. Trzeba być świadomym, że bierzemy na siebie wielką odpowiedzialność. Będą zwracać się do nas ludzie, dla których czasem będziemy kołem ratunkowym, rzuconym (mamy taką nadzieję) w odpowiednim momencie, a czasem ostatnią deską ratunku ...

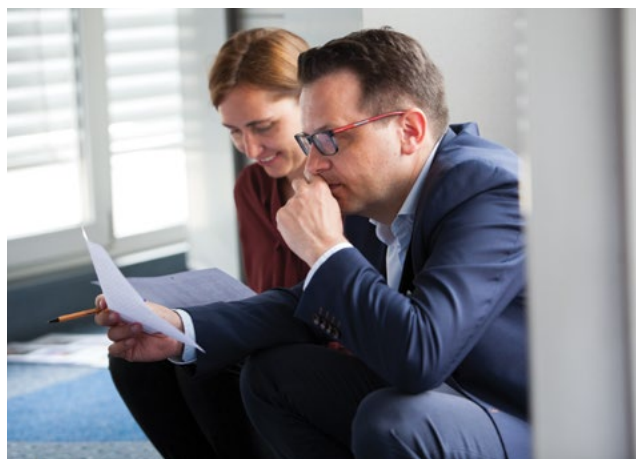
Umiejętności współpracy, nawiązywania właściwych relacji, ale i stawiania barier można (i trzeba) doskonalić, co uświadomiły uczestnikom trenerki prowadzące warsztaty. Dla przedsiębiorców to kolejne wyzwanie i inspiracja. Obserwując uczestników przy pracy i podczas dyskusji nabrałam przekonania, że lubią takie wyzwania. No cóż, nieprzypadkowo zostali zaproszeni do projektu!

Warsztaty zostały bardzo pozytywnie ocenione przez uczestników. Podkreślali niezwykłą atmosferę, poczucie, że biorą udział w czymś ważnym, przyczyniają do budowy środowiska wspierających się przedsiębiorców.

Osoby, które mają ochotę dołączyć do grona Mentorów zapraszamy do kontaktu: projektew@firmyrodzinne.org

**Więcej na stronie ffr.pl/ewe
oraz parp.gov.pl/ewe**

Druga część warsztatów dla Mentorów i Konsultantów odbyła się 12 i 13 czerwca. Przeczytajcie o nich na naszej stronie internetowej.



Praca indywidualna ... Magda Kasiarz-Lewandowska (EY) i Krzysztof Kasperuk (Panheri)



Jak to ująć? Od lewej: Ewelina Pisarczyk (Majsterpol), Eleni Stecka (FFR), Izabela Hajduk (Hajduk Pieczarki).



... i praca zespołowa



Co-funded by the COSME programme of the European Union

Ten artykuł stanowi część projektu Early Warning, który otrzymał dofinansowanie Unii Europejskiej z Programu COSME (lata 2014-2020).



Attila von Unruh opowiedział jak wygląda praca Mentora w Niemczech



Ewa Magier i Grzegorz Maślanko prezentują pracę swojej grupy



Haimin Wung Sung i Attila von Unruh opowiedzieli o swoich doświadczeniach w pracy Mentora



Jak rozmawiać z osobą, która przeżywa żałobę - tego uczyła nas Kasia Balcerkiewicz



Praca w grupach jak zwykle dostarczyła wiele radości



Sylvia Marciniak pokazała Mentorom jak pracować metodą GROW

POMAGAMY PRZEDSIĘBIORCOM
W TRUDNOŚCIACH

EARLY
WARNING
EUROPE

1

PRZEDSIĘBIORCA



2

 664 316 709
infolinia

3

KONTAKT
Z KONSULTANTEM



4

KONTAKT
Z MENTOREM



5

ZADBAJ O SWOJĄ FIRME I DAJ JEJ NOWY IMPULS!
PARP.GOV.PL/EWE • FFR.PL/EWE

Mentorzy projektu Early Warning Europe

EARLY
WARNING
EUROPE

Mentorzy w projekcie Early Warning Europe pełnią bardzo ważną rolę- towarzyszą przedsiębiorcy przeżywającemu trudności w procesie zmiany. Na szczęście nie brakuje osób, które chcą podjąć się tego zadania. Z wielką przyjemnością przedstawiamy pierwszych polskich Mentorów projektu Early Warning Europe.



Ewa Jankowska

Firma: **Cafe Creator**

Branża: **Produkcja kawy i herbaty**

By odnieść sukces trzeba przejść wszystkie stopnie wtajemniczenia od chwały po klęskę, a porażki są drogowskazem na drodze do sukcesu.



Magdalena Kwiatkiewicz

Firma: **YES**

Branża: **Jubilerstwo**

W swojej firmie większość obowiązków operacyjnych przekazałam już synowi. Zbudowałam zespoły, które doskonale i samodzielnie potrafią realizować strategię firmy. Nadszedł moment, aby spróbować podzielić się swoim doświadczeniem z innymi, którzy może mieli trochę mniej szczęścia w prowadzeniu swojej firmy.

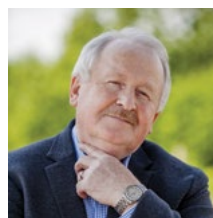


Ewelina Pisarczyk

Firma: **Majsterpol Kosińscy**

Branża: **Produkcja chemii budowlanej**

Bycie mentorem traktuje jako rodzaj misji, ponieważ chcę, aby nasza historia dodała innym przedsiębiorcom otuchy i pozwoliła uwierzyć, że nawet beznadziejnie sytuacje nie oznaczają końca, a niejednokrotnie koniec pewnego etapu oznacza początek czegoś lepszego. Co więcej uważam, że prawdziwy sukces można osiągnąć jedynie znając smak porażki.



Henryk Pietraszkiewicz

Emerytowany pracownik sektora bankowego

Branża: **Finanse**

Uważam, że należy zrobić wszystko by ograniczać upadłość lub likwidację firm, które posiadają ciekawą historię działalności i potencjał do dalszego rozwoju. Moje ponad 20-letnie doświadczenie bankowe pozwala na szybkie diagnozowanie sytuacji firm i wypracowywanie planów ich naprawy.



Dariusz Bednarski

Firma: **Grant Thornton**

Branża: **Doradztwo podatkowe, prawne, biznesowe**

Czuję się mocny w takich obszarach jak: sukcesja, podatki, struktury prawne biznesu, zarządzanie firmami usług profesjonalnych. Chcę zostać Mentorem, ponieważ dobrze się czuję, kiedy pomagam przedsiębiorcom, mogę dzielić się swoją wiedzą, doświadczeniem, kompetencjami.



Izabela Flejsierowicz

Firma: **Grupa Hajduk**

Branża: **Rolna**

Czuję się mocna w finansach, zarządzaniu i relacyjności. Moje największe pasje to tresura psów, bieganie, pływanie, czytanie książek, kino. Chcę zostać Mentorem, ponieważ lubię robić coś nowego. Uważam też, że warto „dawać” coś z siebie Światu.



Victoria Iwanowska

Firma: **Victoria Travel**
Branża: **MICE, biura podróży**

Marzenia biznesowe i prywatne widzę jako CEL. Inspiruję i motywuję zespoły do szukania odpowiedzi na pytanie „jak” zamiast „czy”. Wierzę, że się da!

Moją największą pasją są podróże, obcowanie z różnymi formami kultury i sztuki oraz doświadczenie poprzez smaki i zapachy. Pragnę być mentorem w programie Early Warning, aby wykorzystać swoje wartości oraz doświadczenie zawodowe do pomagania innym przedsiębiorcom. Stawiam do dyspozycji moje doświadczenie, energię i zaangażowanie.



Kamila Piernik-Wierzbowska

Firma: **M. Krotoski Adwokaci i Radcy Prawni**
Branża: **Prawo**

Każdego dnia spotykam się w życiu zawodowym z przedstawicielami biznesu, właścicielami firm, którzy zwracają się o pomoc czy to w sprawach bieżących, czy długofalowych. Moja praca zawodowa i doświadczenie dotyczą w zasadzie pomagania innym i rozwiązywania ich problemów. Staram się naświetlać całokształt sytuacji i skupiać się na tym, żeby umożliwić firmie dalsze skuteczne działanie, albo podjęcie trudnych decyzji.



Ewa Magiera

Firma: **Autosfera**
Branża: **Usługi diagnostyki i napraw pojazdów samochodowych**

Jestem osobą stale poszukującą i otwartą na nowe idee, zmiany i różnorodność. Lubię ludzi. Czuję, że dzisiaj jestem silna psychicznie i mogę dzielić się swoją mocą z innymi. Chcę zostać mentorem, ponieważ widzę ludzi, którzy mają mniej doświadczeń i czuję, że mogę im coś wartościowego przekazać. Czasem nawet samo zainteresowanie ich problemami jest istotne. Moim motywatorem jest poczucie wdzięczności za własne życie i wiara w dobrą naturę ludzi.



Grażyna Filipiak

Firma: **ADR Grażyna Filipiak**
Branża: **Finanse, rachunkowość, podatki**

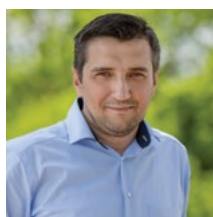
Chętnie podzielę się moim długoletnim doświadczeniem zawodowym, szczególnie z okresu prowadzenia samodzielnie działalności gospodarczej. A nie wykluczam, że i ja wzbogacę się o nowe umiejętności.



Grzegorz Maślanko

Firma: **Grant Thornton**
Branża: **Doradztwo podatkowe, doradztwo prawne**

Czuję się kompetentny w takich obszarach jak: doradztwo podatkowe, doradztwo prawne i prawo spółek handlowych. Chcę zostać Mentorem w projekcie Early Warning, ponieważ sądzę, że mogę w ten sposób efektywnie pomagać innym.



Marcin Kowalski

Firma: **Human Partner**
Branża: **Doradztwo**

Uważam, że indywidualne sesje mentoringowe w projekcie są okazją do poznania ciekawych przedsiębiorców oraz inspiracji i stymulowania rozwoju ich potencjału; jako konsultant ds. rozwoju biznesu chciałbym nadal rozwijać się, a właśnie mentoring umożliwia rozwijanie własnych zdolności interpersonalnych i liderkich.



Co-funded by the COSME programme of the European Union

Ten artykuł stanowi część projektu Early Warning, który otrzymał dofinansowanie Unii Europejskiej z Programu COSME (lata 2014-2020).



Zainwestuj w Emocje bo warto!

Badania przeprowadzone przez TalentSmart na ponad milionie osób potwierdziło iż 90% ludzi pracujących na stanowiskach zarządczych to ludzie o wysokiej inteligencji emocjonalnej! Istnieją zachowania, których ludzie inteligentni emocjonalnie UNIKAJĄ i takie, które wzmacniają w celu utrzymania stanu zadowolenia, wewnętrznego spokoju oraz poczucia kontroli.

Badania przeprowadzone przez TalentSmart na ponad milionie osób potwierdziło iż 90% ludzi pracujących na stanowiskach zarządczych to ludzie o wysokiej inteligencji emocjonalnej! Istnieją zachowania, których ludzie inteligentni emocjonalnie UNIKAJĄ i takie, które wzmacniają w celu utrzymania stanu zadowolenia, wewnętrznego spokoju oraz poczucia kontroli.

Nie pozwalają innym ograniczać swojej radości. Jeśli czerpiesz satysfakcję i zadowolenie z porównywania się do innych, oznacza to że twoje szczęście nie leży w twoich rękach. Kiedy ludzie inteligentni emocjonalnie czerpią przyjemność z własnych działań, nie pozwalają by opinie miały na nich negatywny wpływ. Ponieważ nie mamy wpływu na to jak i co inni o nas myślą. Choć trudno jest ignorować cudze opinie, zawsze możemy podejść do nich z odpowiednim dystansem, wyłączając od-

ruch porównywania się. W ten sposób nasze poczucie własnej wartości ma szansę wygrać z zewnętrznym „hałasem”.

Pamiętaj. Osoby inteligentne emocjonalnie szybko przebaczą jednak nie oznacza to, iż zapominają. Przebaczenie to puszczenie tego co się zdarzyło, by móc iść do przodu, nie oznacza to jednak skłonności do dawania drugiej szansy. Nie pozwalają ciągnąć się w dół przez błędy popełnione przez innych, odpuszczają je i pozostają asertywni, by chronić się przed potencjalną szkodą w przyszłości.

Są uparci. W kryzysowych sytuacjach, pod wpływem emocji, mamy skłonność zatracać się w walce, wychodząc z niej z licznymi obrażeniami. Będąc wrażliwym na odczuwane emocje można świadomie wybierać konflikty, w które chcemy się anga-



Ograniczają kontakt z negatywnymi ludźmi. Malkontenci mają tendencję do wyolbrzymiania własnych problemów i nie potrafią skupić się na rozwiązaniach. Takie osoby, często próbują wciągnąć innych we własną, skomplikowaną spiralę negatywnych myśli. Linia między uprzejmym wysłuchaniu drugiej osoby a wkroczeniu emocjonalnym w czyjeś problemy, jest cienka. Można spojrzeć na to w ten sposób – czy gdy ktoś pali w twoim otoczeniu, zostaniesz obok wdychając dym? Zapewne spróbujesz się oddalić, i to samo można zrobić w interakcjach z malkontentami. Jednym ze sposobów radzenia

żować, podejmując ekstremalny wysiłek jedynie w sytuacjach, które są tego warte.

Akceptują fakt, iż nie są perfekcyjni. Perfekcja nie musi być celem samym w sobie, gdyż jest niemożliwa do osiągnięcia. Obierając perfekcję za główny cel nie jesteśmy w stanie uniknąć nieustannego poczucia porażki. Skupiamy się wtedy na tym, czego nie udało się nam osiągnąć, co moglibyśmy zrobić inaczej, zamiast cieszyć się z sukcesów. Tego co nie zrobiliśmy w naszych oczach perfekcyjnie prawdopodobnie nikt nie zauważy.

Żyją czasem obecnym. Porażki podważają poczucie własnej wartości, zaburzają naszą wiarę we własne możliwości, jednak są częścią naszego życia i tak trzeba o nich myśleć. Sęk w tym, że porażka wiąże się zazwyczaj z ponoszeniem ryzyka, podejmowaniem odważnych decyzji, próbą osiągnięcia niełatwych celów. Ludzie inteligentni emocjonalnie wiedzą, że umiejętność mierzenia się z porażką jest konieczna by odnieść sukces, dlatego są w gotowi zostawiać za sobą przeszłość i popełnione błędy.

Nie marnują czasu na rozmyślanie o problemach. Twój stan emocjonalny zależy od tego, na czym decydujesz się skupić swoją uwagę. Fiksując się na problemach z którymi musisz się zmierzyć, kreujesz negatywne emocje i stres, które obniżają twoją skuteczność. Kierując własną uwagę na samodoskonalenie i poprawienie twojej sytuacji, tworzysz poczucie skuteczności. Jesteśmy najbardziej skuteczni, gdy skupiamy się na rozwiązaniach, nie na problemach.

sobie z takimi osobami jest bezpośrednie: jaki masz pomysł na ten kłopot? Takie pytanie kieruje konwersację na bardziej produktywny tor.

Nie chowają urazy. Chowanie urazy prowokuje stres. Skupianie się na negatywnych sytuacjach wprowadza umysł i ciało w stan gotowości i napięcia. Stres może bezpośrednio powodować wiele negatywnych następstw zdrowotnych w tym podwyższone ciśnienie i choroby serca nie mówiąc już o agresji. Samo myślenie o naładowanych negatywnie zdarzeniach wywołuje takie same jak stres reakcje organizmu. Jeżeli nie mamy wpływu na sytuację z przeszłości, rozmyślanie o niej może spowodować długotrwałe uszczerbki na zdrowiu. Badania przeprowadzone na Uniwersytecie Emory wskazują na bezpośredni wpływ stresu na prawie wszystkie choroby cywilizacyjne nie wyłączając śmiertelnych.

Wyrażą zgodę jedynie, gdy naprawdę tego chcą. Badania przeprowadzone przez University of California pokazują że im większa trudność w mówieniu „nie”, tym większe jest ryzyko stresu, wypalenia czy nawet depresji. Asertywność to wielkie wyzwanie dla wielu ludzi. Słowo „nie” jest bardzo dosadne jednak nie powinniśmy bać się go używać. Gdy nadchodzi czas na odmowę, ludzie inteligentni emocjonalnie nie używają wymijających zwrotów typu „Chyba nie mogę” lub „nie jestem pewien”. Mówienie „nie” nowym lub nadprogramowym zobowiązaniom świadczy o naszym skupieniu na zadaniach których podjęliśmy się przedtem i daje szansę, że sprawnie się z nich wywiążemy.

EMPATIA potrzebna od zaraz!

Od Blade Runner po Ja, Robot, Hollywood zdołało przepowiedzieć rewolucję maszyn. Roboty miały serwować nam posiłki i prowadzić pojazdy. Miały wyręczać nas w pracach manualnych. Jednak rzeczywistość przerasta fikcję. W dzisiejszych czasach maszyny diagnozują choroby, udzielają rad prawnych, podejmują finansowe i polityczne decyzje. Jeśli sztuczna inteligencja jest rzeczywiście szybsza, mądrzejsza oraz bardziej niezawodna to cóż nam pozostaje?

Odpowiedzią na to pytanie są paradoksalnie te cechy, które czynią nas bardziej zawodnymi i wolniejszymi. Nasze człowieczeństwo. Jednak zamiast odbierać je jako słabość, powinniśmy zdać sobie sprawę z tego, że jest to nasz największy atut. Badania wskazują, że wraz z rozwojem automatyzacji naszego społeczeństwa, tracimy jedyną umiejętność, która definiuje nas jako ludzi. Empatia zawsze będzie wyzwaniem dla komputerów. Musimy dbać o to, co odróżnia nas od nawet najmądrzejszych maszyn. Przyszłość należy jednak do tych, którzy potrafią połączyć płynność technologiczną z inteligencją emocjonalną. (Raport Fundacji tez o ty mówi: Kompetencje Przyszłości www.ffr.pl)

W czasach kolejnej rewolucji industrialnej, ludzie wcale nie korzystają z tej potencjalnej przewagi. Sara Konrath z Uniwersytetu w Michigan wskazuje na znaczący spadek empatii wśród młodych ludzi (48%). Jednym słowem, dobrowolnie pozwalamy naszym mięśniom empatii stopniowo zanikać w czasie, gdy



umiejętności interpersonalne są główną cechą odróżniającą nas od maszyn. 87% millenialsów przyznaje, że zdarzyło im się nie uważać podczas rozmowy, gdyż rozproszył ich smartfon. Paradoksalnie, w czasach gdy komunikacja jest tak prosta, my sami jako jednostki, rodziny, społeczeństwa, stajemy się co raz bardziej odizolowani. Wspólne posiłki są znacząco rzadsze, 51% badanych przez ankietę Gallup nastolatków wskazuje, iż wolą komunikować się za pomocą smartfonów niż osobiście (nawet z przyjaciółmi). 43% młodych osób między 18 a 24 rokiem życia twierdzi iż smsowanie jest równie znaczącą formą komunikacji co rozmowa przez telefon.


Oznacza to, iż w czasach, gdy powinniśmy ćwiczyć nasze mięśnie empatii i pracować nad naszą inteligencją emocjonalną, pozwalamy tym umiejętnościom interpersonalnym zanikać. MIT jest jedną z niewielu instytucji, która rozumie wagę tego problemu. Uczniowie MIT – wkrótce elita technologiczna – mają możliwość uczęszczania na długoterminowy kurs, podczas którego mają okazję poćwiczyć takie zagadnienia jak utrzymywanie stosownego kontaktu wzrokowego lub delikatne przekazywanie trudnych informacji. Empatia powinna zostać wbudowana w nasz system edukacji, zanim będzie za późno. Kultury organizacyjne powinny cenić umiejętności interpersonalne, te same, które do tej pory figurują w naszych słownikach jako tzw. „kompetencje miękkie” – często mniej istotne a najważniejsze w budowaniu skutecznych zespołów i motywowaniu do współpracy.

Pod wieloma względami ten problem ma swoje przyczyny w historii. Nasz system edukacyjny nadal opiera się na wartościach ery przemysłowej. Tak zwane 3R – czytanie, pisanie i arytmetyka, koncentrują się na „kompetencjach twardych”, na czym traci kreatywność, wyobraźnia czy inteligencja emocjonalna. Choć empatii uczymy się poprzez naukę języków obcych, literatury, sztuki, nie jest to jednak wystarczające. Umiejętności łączące się z empatią powinny być podstawowymi wartościami w naszych domach, szkołach i miejscach pracy. Powinny być praktykowane na każdym poziomie społeczeństwa. To nie test jednokrotnego wyboru. To nie są umiejętności miękkie tylko kompetencje przyszłości, ponieważ mimo iż technologia jest kluczowa, ma ona większą wartość w rękach emocjonalnie inteligentnej osoby.



Co-funded by the COSME programme of the European Union

Ten artykuł stanowi część projektu *Early Warning*, który otrzymał dofinansowanie Unii Europejskiej z Programu COSME (lata 2014-2020).



Jak kontakt ze sztuką generuje innowacyjność?

Przed rozpoczęciem rozważań na temat związku sztuki i innowacyjności, warto wyjaśnić różnicę pomiędzy pojęciem kreatywności a innowacyjności, które często w potocznym języku używane są naprzemiennie. Kreatywność rodzi się z ciekawości i pozwala na wymyślanie nowych koncepcji, natomiast innowacyjność zakłada realizację, wdrażanie tych założeń, czyli tworzenie nowych projektów. Celem tak rozumianej innowacyjności mogą być zarówno zyski, jak i korzyści niematerialne. Dla organizacji jest to przede wszystkim nowa wiedza, która może przynieść wymierne korzyści przy kolejnych projektach. W ten sposób firma rozwija się, przyspiesza i udoskonala swoje działania, budując tym samym atrakcyjność w oczach zdolnych ludzi, chętnych do jej współtworzenia. Ponadto innowacja pozwala w naturalny sposób promować markę, ponieważ innowacyjne przyciągają uwagę, budzą naturalne zainteresowanie i podziw.

Współcześnie innowacja polega nie tylko na projektowaniu nowej usługi czy produktu. Bazą do działania jest opracowanie wzorca unikatowego doświadczenia jednostki. Właściwa innowacja rozwiązuje realne problemy - w danym miejscu i o określonej porze, odpowiadając tym samym na prawdziwe potrzeby materialne i emocjonalne. Ponieważ innowacyjność opiera się na wytwarzaniu procesów nowych, ulepszonych, skłania do zmiany dotychczasowego myślenia i kieruje idee na nieco inny tor, otwierając umysł.

Design Thinking a sztuka

Jeśli przyjrzeć się doświadczeniom, okazuje się, że w podobny sposób funkcjonuje sztuka. Gdy nie jest traktowana przedmiotowo, służy rozwojowi człowieka, stając się nie tylko źródłem przyjemności, ale i motorem napędowym innowacyjnego podejścia. Odbieranie sztuki w naturalny sposób rozwija wyobraźnię, uczy zrozumienia intencji drugiego człowieka, szacunku dla odmiennych opinii czy twórczego myślenia. Wszystkie te cechy z kolei mogą być efektywnym wsparciem projektów realizowanych według metody Design Thinking, zakładającej tworzenie innowacyjnych produktów i usług w oparciu o głębokie zrozumienie problemów oraz potrzeb użytkowników. Design Thinking nie jest narzędziem dla projektanta, ale kulturą, sposobem pracy zorientowanym na interdyscyplinarne rozwiązywanie problemów projektowych. Metodę tę można podzielić na pięć głównych etapów, a w każdym z nich przydatne są cechy i kompetencje rozwijane przy odbiorze sztuki.

Empatyzacja

Aby zrozumieć oczekiwania użytkowników, konieczne jest postawienie pytania o potrzeby i motywacje odbiorców. Do podobnych rozważań skłania kontakt ze sztuką, który wymaga zastanowienia się nad tym, co autor miał na myśli, co nim kierowało, jakie idee chciał przekazać poprzez swoją pracę.

W ten sposób przemyślenia nad dziełem lub artystą, rozwijają współodczuwanie - podstawową cechą Design Thinking. Co ciekawe, jedną z technik pracy nad rozwojem empatycznego potencjału jest świadomość własnego ciała, które w sztuce performatywnej jest głównym narzędziem artysty.



Zespół YES podczas sesji zdjęciowej do KY2016

Definiowanie problemu

Znając oczekiwania, potrzeby i emocje użytkownika, można precyzyjnie określić problem. W tym celu syntetyzuje się wszystkie uzyskane informacje. Przy takiej pracy przydatny jest tok myślenia, który stosujemy przy pierwszym kontakcie z nowym dziełem – szukamy odpowiedzi na podstawowe pytania: kto, gdzie, kiedy, jak, dlaczego, w jakim kontekście. Tym samym sztuka otwiera umysł i łamie schematy, a dzięki temu może być pomocna w diagnozowaniu potrzeb, często też tych nienazwanych czy ukrytych.

Generowanie pomysłów

Po zdefiniowaniu problemu, przychodzi etap propozycji działania. Tworzenie jak największej ilości możliwych rozwiązań wymaga odwagi w odnajdywaniu nowych, nieszablonowych sposobów i często niesie za sobą ryzyko popełnienia błędów, które jest wpisane w działania kreatywne. Ponieważ sztuka często jest niejednoznaczna i daje wiele możliwości interpretacji, pozwala dzięki temu wychodzić poza ramy i łamać kanony. Na etapie generowania koncepcji istotne jest powstrzymanie się od oceny i krytyki pozostałych członków zespołu. Pomocne mogą tu być umiejętności zdobyte przy kontakcie ze sztuką, bo obcowanie z dziełem uczy szacunku do pracy, za którą bezpośrednio stoi twórca.

Budowanie prototypów

Próby realizacji powstałych koncepcji, dają możliwość wizualnego zaprezentowania pomysłu i stosunkowo szybkiego zebrania opinii na temat rozwiązania. Tak samo jak tworzenie makiet

budynków w architekturze, w rzeźbie czy przy szkicach malarzkich, tak i tu oglądanie modeli, pozwala ocenić etapy pośrednie w procesie tworzenia dzieła, jednocześnie ucząc metod urzeczywistniania pomysłu.

Testowanie

Faza testów polega na zdiagnozowaniu czy produkt odpowiada na potrzeby potencjalnych nabywców. Na tym etapie ostatecznie sprawdzane jest działanie produktu w naturalnym środowisku użytkownika. Ostatnia faza może przypominać obserwację sztuki w przestrzeni publicznej, sztuki ulicy, happeningów, którą daje możliwość przyjrzenia się reakcjom publiczności i oceny ich interakcji.

Miejsce sztuki w filozofii firmy

Sztuka jest podstawowym filarem filozofii YES. Dzieła malarckie i fotograficzne od zawsze były obecne w przestrzeniach biurowych, by pobudzić kreatywne myślenie. Obserwacja i adaptacja światowych trendów w biżuterii, modzie i designie, daje możliwość przełożenia podstawowej działalności YES na



Zespół YES podczas sesji do KY

język rynku, artystycznej wyobraźni, pragnienia bycia wyjątkowym i celebracji ważnych życiowych chwil.

Kalendarz YES

Każdego roku kalendarz opowiada inną historię, pokazując różne spojrzenia na świat Kobiety YES. Do współpracy przy projekcie zapraszani są kreatywni twórcy - fotografowie, stylistki, modelki. Coroczna idea pozwala w nowoczesny i niepowtarzalny sposób, komunikować wartości YES. Karty kalendarza w wyjątkowy sposób eksponują autorską biżuterię. W ten sposób sztuka przenika się z klasyczną promocją. Na czas tworzenia Kalendarza YES, firma zmienia się w platformę kreatywności, tak by u schyłku roku, podarować swoim Klientom i przyjaciółom unikatowy prezent.

Program Stypendialny YES

W tym roku miała miejsce druga edycja Programu Stypendialnego YES, adresowanego do studentów i absolwentów uczelni artystycznych. Program ma formułę konkursu, który nie narzuca ograniczeń co do dziedziny twórczości. Liczy się tu tylko talent młodych projektantów. Projekt kończy wystawa prac półfinalistów. Takie działania przynoszą korzyść nie tylko młodym artystom, ale i firmie, która daje się poznać jako miejsce otwarte na nowych twórców – daje im szansę zaistnienia, a także wstuchuje się w głos kolejnego pokolenia projektantów. W ten sposób oprócz własnego rozwoju, YES przyczynia się również do rozwijania całej dziedziny designu i jubilerstwa, umacniając swoją pozycję eksperta.

Galeria YES

Powstała z idei promowania polskiej sztuki złotniczej, dlatego od lat współpracuje z Katedrą Biżuterii ASP w Łodzi, Galerią Sztuki w Legnicy i Stowarzyszeniem Twórców Form Złotniczych. W Galerii YES zorganizowano już przeszło 200 wystaw - indywidualnych czy zbiorowych, oraz prezentacji pokonkursowych prestiżowych polskich i międzynarodowych konkursów złotniczych. Dzięki jej istnieniu, projektanci biżuterii artystycznej prezentują swoje prace i wizje, natomiast odbiorcy mają możliwość bezpośredniego kontaktu z tą formą sztuki i jej twórcami.

Co ważne, każdy z projektów YES, ściśle związanych ze sztuką, w dużej mierze angażuje pracowników. YES wspiera finansowo ważne wydarzenia kulturalne, a jednocześnie stawia na rozwój zespołu i zachęca do wspólnego uczestnictwa. Kontakt ze sztuką możliwy jest zarówno na etapie tworzenia - w przypadku Kalendarza YES, jak i odbioru - poprzez zaproszenia na wernisaże w Galerii YES czy wystawy uczestników Programu Stypendialnego YES.



Wernisaż w galerii YES



Kasia Bukowska Kolekcja Space

Sztuka jednoczy ludzi

Design Thinking wzmacnia wewnętrznie zarówno firmy, jak i ludzi, stając się motywacją do zmian, których inicjatorami czują się wszyscy. Podstawowym założeniem tej metody jest działanie w zespole, połączone z rozwiniętą empatią. Wspólna praca nad projektem wyzwala kreatywność i buduje nastawienie na realizację zbiorowego celu. Jeśli przyjmujemy, że kontakt ze sztuką, szczególnie performatywną ma wpływ na współodczuwanie i rozwijanie wrażliwości (nie tylko estetycznej), można pokusić się o stwierdzenie, że jej obecność w przestrzeni biznesu może w długim okresie przełożyć się na funkcjonowanie przedsiębiorstwa - rozwijając umiejętność pracy zespołowej, ucząc odmiennego myślenia, dzielenia się pomysłami, szacunku do innych koncepcji czy zrozumienia intencji drugiej strony. Design Thinking, w oparciu o sztukę, pozwala budować relacje oparte na zaufaniu, gromadzić ludzi o rozwiniętej kreatywności i innowacyjnym podejściu.

Innowacyjność jako szansa

Udowodniono, że innowacyjne firmy generują większe zyski, aniżeli marki naśladowujące. Dla firmy rodzinnej, innowacja ma charakter szansy, umożliwiającej stabilne budowanie wartości dla następnych pokoleń. W takim przypadku staje się ono jednym z najważniejszych zadań przedsiębiorcy.

Innowacyjność ma również znaczenie w skali makro. Tu pojawia się zależność: im szybciej uda nam się przejść z gospodarki imitacyjnej na gospodarkę generującą liczne wartości dodane, tym szybciej stać nas będzie na sprawiedliwie rozdzielony dobrobyt. Dobrobyt rozumiany nie tylko jako wartość gospodarcza, ale i kulturowa, społeczna czy też środowiskowa.

YES

Szanuj CFO swego



Nie jesteś w pełni zadowolony ze swojego dyrektora finansowego? Być może nie wiesz wszystkiego o jego pracy. To właśnie CFO dźwiga na swoich barkach większość odpowiedzialności za to, by Twoja firma nie płaciła fiskusowi kar albo by zarząd nie trafił za kratki.

Rozsądny właściciel firmy zdaje sobie sprawę z tego, że otoczenie się kompetentnymi osobami zdecydowanie zwiększa szanse na sukces, ponieważ samodzielnie nie jest on w stanie kontrolować wszystkich aspektów prowadzenia firmy. Podzielenie się odpowiedzialnością pozwala mu skupić się na rzeczach najistotniejszych, czyli m.in. na tworzeniu i realizacji planu strategicznego firmy czy wyznaczaniu kierunku rozwoju spółki. Stanowisko, na którym wysokie kompetencje są szczególnie wymagane, to bez wątpienia posiada dyrektora finansowego. Praca dyrektorów finansowych bywa często niedoceniana, mimo że to w dużej mierze dzięki niej właściciele spółki mogą spać spokojnie z przekonaniem, że firma funkcjonuje zgodnie z prawem.

Podatkowy galimatias

Choć wielu właścicieli firm nie zdaje sobie z tego sprawy, na barkach CFO spoczywa z roku na rok coraz większy ciężar nakładany na niego przez urzędników. Zwykle to właśnie on bierze odpowiedzialność za to, by firma dochowywała wszelkich wymogów biurokratycznych, które powstają w ministerstwach, parlamencie czy samorządach.

Pierwszy przykład – podatki. W polskich warunkach prowadzenie polityki podatkowej firmy, delikatnie mówiąc, jest sporym wyzwaniem. Przede wszystkim systemowi podatkowemu w Polsce daleko do stabilności. Jak wynika z raportu „Czym byłaby firma bez dobrego CFO”, od swojego powstania na po-

czątku lat 90., ustawy o PIT, CIT i VAT były nowelizowane aż 139 razy, nie licząc drobnych zmian przy okazji nowelizacji innych ustaw. W samym 2016 roku w życie weszły 1784 strony maszynopisu aktów prawnych regulujących przepisy podatkowe, co stanowi aż 31 proc. całego systemu podatkowego w Polsce. CFO i jego ludzie wszystkie te zmiany w przepisach powinni nie tylko przeczytać, ale też zrozumieć, osadzić w szerokim kontekście prawnym i dostosować do nich firmę.

W parze ze zmiennością przepisów podatkowych idzie ich niejasność. CFO, chcąc prawidłowo rozliczać podatki firmy, musi znać szczegółowo matrycę stawek podatkowych i np. wiedzieć, że zakupioną przez przedsiębiorstwo musztardę musi rozliczyć po stawce 23 proc., ale sos musztardowy już po 8 proc., albo że bułka z trzydniowym terminem ważności jest z podatkowego punktu widzenia zupełnie innym towarem niż bułka z tygodniowym terminem.

Skalę skomplikowania przepisów podatkowych pokazuje też to, jak często podatnicy mają problemy ze zrozumieniem przepisów. W samym 2016 roku poproszono Ministerstwo Finansów o wydanie aż 34 tys. indywidualnych interpretacji podatkowych. Dyrektor finansowy, chcąc mieć pewność, że właściwie zinterpretował dany stan faktyczny, powinien je regularnie przeglądać, podobnie jak orzeczenia sądów administracyjnych.

Zakopani w księgach

CFO odpowiadają w firmie również za kwestie związane ze sprawozdawczością i rachunkowością. Najważniejszym zadaniem dyrektora finansowego w tym obszarze jest koordynowanie prac nad sporządzeniem sprawozdania finansowego za dany rok obrotowy, co wymaga od niego skontrolowania setek pozycji w bilansie, rachunku zysków i strat, informacji dodatkowej, rachunku przepływów pieniężnych czy zestawu zmian w kapitale własnym. A żeby to zrobić bezbłędnie, trzeba doskonale orientować się w gąszczu kolejnych przepisów. Głównym źródłem prawa bilansowego w Polsce jest Ustawa o rachunkowości, która od momentu jej uchwalenia w 1994 roku była nowelizowana 19 razy, zwiększając swoją objętość w ciągu ponad 20 lat aż o 70 proc.

A to tylko wierzchołek góry lodowej. Dyrektorzy finansowi powinni również znać Krajowe Standardy Rachunkowości oraz Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej, które – według obliczeń Grant Thornton – liczą odpowiednio 591 oraz 1222 strony maszynopisu, czyli razem blisko 2 tysiące stron przepisów i regulacji, które każdy CFO powinien mieć „wkute” do głowy.

Cyfrowa spowiedź

A przecież życie dyrektora finansowego nie kończy się na podatkach czy księgowości. CFO odpowiada też za to, by firma rzetelnie, przepisowo i w terminie spowiadała się przed urzędnikami ze swojej działalności. Według badania Grant Thornton z 2015 r., średniej wielkości firma w ciągu roku powinna wysłać do urzędów administracji państwowej ponad 200 różnego rodzaju deklaracji, formularzy i sprawozdań. Czyli średnio zespół finansowy powinien każdego dnia roboczego przesyłać jakiś raport aparatowi skarbowego.

A co jeśli właścicielowi firmy albo zarządowi zamarzy się sięgnięcie po unijne dotacje? Urzędnicy zadbali, by w tym obszarze dyrektorowi finansowemu również nie zabrakło pracy. Według obliczeń Grant Thornton, wnioski o dofinansowanie z krajowych programów operacyjnych liczy średnio 80 stron i wiąże się m.in. z przygotowaniem szczegółowej prognozy finansowej na okres od 3 do 5 lat. Jeżeli nie okaże się trafna, może skutkować pozbawieniem firmy części uzyskanych środków. Jeżeli natomiast przedsiębiorstwo chce ubiegać się o dofinansowanie z programów regionalnych, to dyrektor finansowy i jego zespół muszą zapoznać się szczegółowo ze średnio 83 dokumentami liczącymi od kilku do, w skrajnych przypadkach, nawet kilkuset stron.

CFO da firmie spokój

Powyższe liczby pokazują, że na dyrektora finansowego i jego zespół nie warto oszczędzać. Doświadczony CFO to bowiem gwarancja spokoju dla właściciela, który nie musi przejmować się tym, że organy skarbowe zakwestionują ustalone zobowiązanie podatkowe, albo że jego firma nie dopełniła wszystkich formalności sprawozdawczych, co w skrajnych przypadkach może doprowadzić nawet do upadku firmy. Pozwala to właścicielom skupiać się na dalekosiężnym myśleniu o przyszłości firmy, co ma pozytywny wpływ na jej perspektywę rozwojową. Jeśli więc któregoś dnia dyrektor finansowy przyjdzie do Ciebie z prośbą np. o podwyżkę dla swoich pracowników albo o nowe etaty w księgowości, dwa razy zastanów się, zanim odprawisz go z kwitkiem.



Adrian Macielak

Zespół Relacji Biznesowych
Grant Thornton



Grant Thornton
An instinct for growth™



10 zasad bezpiecznej i skutecznej sukcesji

Bezpieczne przekazanie władzy nad firmą rodzinną to proces znacznie trudniejszy i skomplikowany, niż się na ogół wydaje, a drobny błąd może w długiej perspektywie prowadzić do dramatycznych konsekwencji. Oto 10 zasad przygotowanych przez Grant Thornton, dzięki którym unikniesz tych problemów.

Temat sukcesji w firmach rodzinnych jest w Polsce coraz powszechniej komentowany w mediach. Niestety, o sukcesji ciągle się głównie mówi, a znacznie rzadziej się ją faktycznie realizuje. Praktycznych wdrożeń rozwiązań sukcesyjnych z prawdziwego zdarzenia jest w polskim biznesie nadal niewiele. Często rodziny, które chwalą się przeprowadzeniem procesów sukcesyjnych, w praktyce znajdują się zaledwie na początku drogi pełnego przekazywania władzy i własności na rzecz sukcesorów i nie posiadają planu sukcesji, przez co pozostawiają kwestie kolejnych kroków tego procesu otwarte. Zaletą takiego podejścia jest elastyczność (kolejne działania sukcesyjne można

dostosować do aktualnych okoliczności). Z drugiej jednak strony brak długoterminowego planu sukcesji może prowadzić do niepewności oraz późniejszych napięć i konfliktów, kiedy okaże się, że wizje poszczególnych członków rodziny są różne.

Warto zatem pochylić się nad problemem sukcesji i spojrzeć na niego szeroko zarówno z punktu widzenia kwestii poddawanych pod rozważenie, jak i zasięgu czasowego planów.

Mając na uwadze zgromadzone doświadczenia sformułowaliśmy 10 zasad bezpiecznej i skutecznej sukcesji:

1. Najpierw plan, potem działanie

Sukcesję powinno się najpierw dokładnie przygotować i zaplanować, a dopiero potem zacząć wcielać ją w życie. Wdrożenie rozwiązań sukcesyjnych powinno nastąpić dopiero wtedy, kiedy przeprowadzone zostaną wszystkie analizy, podjęte wszelkie decyzje (zarówno co do rozpoczęcia procesu sukcesji, jego przebiegu, jak i wizji rodziny i firmy na zakończenie przekazywania władzy) i kiedy przygotowane i zatwierdzone zostaną wszelkie dokumenty kształtujące proces sukcesji. Przedwczesne składanie obietnic czy podejmowanie częściowych działań, które nie zostały umieszczone w szerszym kontekście, może skończyć się koniecznością wprowadzania korekt, nieporozumieniami i wzajemnymi żalami. Planowanie powinno dotyczyć trzech przedziałów czasowych. Najpierw ustalamy początek i koniec tego procesu, czyli określamy, w jaki sposób zacznie się sukcesja (np. od jakiej roli sukcesor zacznie być wdrażany w działalność firmy i jaka będzie w tym czasie rola nestora) i na czym ma się ona skończyć (np. jaką docelową rolę ma objąć sukcesor). Na końcu ustalamy, jakie działania muszą być podjęte między tymi dwoma etapami, tzn. jak i kiedy będzie wzmacniana rola sukcesora oraz jakie będą zasady współdziałania między sukcesorem a nestorem.

2. Wspólna wizja firmy rodzinnej i rodziny

Sukcesorzy i nestorzy muszą wspólnie wyobrazić sobie przyszłość firmy, jej kształt, przedmiot działalności, pozycje na rynku, zasady działania, a następnie powinni te swoje wyobrażenia ze sobą porównać i upewnić się, że są one spójne. Właśnie tak wykuta wizja będzie podstawą sukcesu procesu sukcesyjnego. Dalsze decyzje – np. podział ról, zasady współdziałania sukcesorów i nestorów, relacje firmy w stosunku do innych członków rodziny – staną się wówczas oczywiste. Budowanie wspólnej wizji, to przede wszystkim rozmowy.

3. Godzenie interesów wszystkich członków rodziny

Każdy z członków rodziny jest indywidualną jednostką, wyznaje określone wartości, inaczej postrzega interes własny w kontekście rodzinnego biznesu. Zrozumienie i poszanowanie różnic poglądów i interesów jest podstawą do wypracowania wspólnych rozwiązań. Może to być bardzo trudne, szczególnie że sukcesorzy staną się współnikami niejako z przymusu. Nestorzy muszą natomiast uwzględnić w swoich decyzjach sprawiedliwy podział własności wypracowanych aktywów a także sprawiedliwie podzielić władzę nad tymi aktywami i korzyści uzyskane w przyszłości, uwzględniając przyszły wpływ każdego z sukcesorów na ich wytworzenie

4. Właściwa struktura prawna

Ważnym elementem sukcesu sukcesji jest również dostosowanie struktury prawnej firmy rodzinnej zarówno do procesu sukcesji, jak też do późniejszego jej funkcjonowania. Nie każda forma prawna biznesu sprzyja bowiem procesom sukcesyjnym. Przykładem może być działalność gospodarcza osoby fizycznej, którą w zasadzie przekazać można na rzecz sukcesorów wyłącznie w drodze darowizny całego przedsiębiorstwa. W przypadku rodziny, która na bieżąco korzysta z wypracowanych w działalności zysków, optymalną docelową formą prawną będzie spółka komandytowa. Dla rodziny, której majątek osobisty członków jest wystarczający dla zabezpieczenia bieżących potrzeb firmy, optymalną może okazać się spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

5. Profesjonalizacja zarządzania firmą

Sukcesorzy nigdy nie posiadają takiej wiedzy o firmie jak właściciel, który ją zbudował. W związku z tym, wyjście nestorów z biznesu musi zostać poprzedzone przeniesieniem ich wiedzy na procedury, procesy, struktury i zasady postępowania. Spisanie istniejących zasad sprzyja również ich optymalizacji, pozwala na weryfikację, czy stosowane praktyki są najlepsze dla biznesu.

6. Właściwi ludzie na właściwych miejscach

Pierwszy właściciel zwykle zna każdy aspekt funkcjonowania jego firmy. Posiada zbudowaną przez lata wiedzę, której nie da się przekazać w całości sukcesorom. Dlatego też konieczne jest dokonanie podziału ról pomiędzy sukcesorów w taki sposób, aby przypadły im te najbardziej do nich pasujące – pod względem wrodzonych cech charakteru i talentu oraz odpowiedniego przygotowania teoretycznego (wykształcenie) i praktycznego (doświadczenie). Role, których przejąć nie mogą z przyczyn obiektywnych, bądź nie chcą, muszą być wypełnione przez profesjonalistów spoza firmy. Właściwy podział obowiązków i odpowiedzialności jest podstawą sprawnego funkcjonowania każdej firmy.

7. Konstytucja rodzinna zapewniająca trwałość

Relacje pomiędzy członkami rodziny w kontekście prowadzenia wspólnego biznesu, czy nawet tylko posiadania udziałów w firmie rodzinnej, powinny zostać ukształtowane w sposób planowy, spisane w formie konstytucji rodzinnej bądź umowy rodzinnej i przestrzegane przez członków rodziny. Do podstawowych elementów konstytucji (umowy) rodzinnej należy za-



9. Testamenty wdrażające rozwiązania sukcesyjne

Jeżeli własność rodzinnych aktywów nie jest przekazywana za życia nestora, a ich całość bądź część ma trafić do rąk sukcesorów po jego śmierci, kluczowym staje się przygotowanie testamentów, które określą precyzyjnie, które składniki majątku rodzinnego mają trafić do rąk poszczególnych sukcesorów. Testament powinien stanowić również zabezpieczenie na oko-

liczyć takie aspekty jak: wyrażenie wartości, w oparciu o które członkowie rodziny chcą działać, określenie kręgu osób uczestniczących w podejmowaniu decyzji biznesowych oraz sposobu ich podejmowania. Nie mniej ważne są regulacje dotyczące zakazu prowadzenia przedsięwzięć konkurencyjnych w stosunku do firmy rodzinnej, czy też kwestie wychowania następnych pokoleń w wartościach rodzinnych, w duchu współpracy i współdziałania w rodzinie, kwestie dotyczące dziedziczenia oraz zasady rozwiązywania sporów i zamiany treści konstytucji. Konstytucja rodzinna może mieć charakter całkowicie deklaratoryjny, wyrażać intencje członków rodziny, którzy dobrowolnie deklarują podporządkowanie ustalonym w niej regułom. Może mieć również charakter wiążący, kiedy przewiduje sankcje za działania niezgodne z jej regulacjami.

8. Dobrze dobrane regulacje korporacyjne

Nawet wiążąca konstytucja rodzinna nie zapewnia trwałości biznesu rodzinnego bez powiązania jej regulacji z regulacjami korporacyjnymi, czyli zapisami w umowach spółek wchodzących w skład przedsiębiorstwa rodzinnego. Regulacje korporacyjne pozwalają określić, kto posiada prawo do podejmowania określonych decyzji, przy czym można te decyzje podzielić na bieżące, operacyjne i strategiczne oraz przyznać prawo do ich podejmowania różnym grupom osób. Pozwalają również na wprowadzenie wiążących i skutecznych rozwiązań w zakresie zakazu konkurencji, określeniu kręgu uprawnionych do dziedziczenia, ograniczeniu możliwości wejścia do firmy rodzinnej osób niepożądanych, zarówno z kręgu członków rodziny, jak też spoza tego kręgu. Polskie prawo handlowe oferuje bardzo szeroki zakres rozwiązań, pozwalających na zindywidualizowanie praw i obowiązków współwłaścicieli firmy rodzinnej.

liczność niespodziewanej śmierci zarówno nestora jak i sukcesorów. W przypadku sukcesorów, którzy uzyskali już prawo własności w firmie rodzinnej określenie kręgu spadkobierców tej własności jest równie ważne jak w przypadku nestorów. Przy ustalaniu grona spadkobierców nie można zapomnieć o kwestii zachowków, należnych tym spadkobiercom, którzy pominięci zostaną w dziedziczeniu.

10. Wszystko w swoim czasie

Kiedy przekazać władzę? Przede wszystkim wtedy, kiedy jest pewne, że sukcesor podoła powierzonym mu obowiązkom. Przedwczesne przekazanie władzy może prowadzić do kłopotów biznesowych, wynikających z błędnych decyzji po stronie sukcesora, z czym mogą wiązać się również problemy z akceptacją sukcesora jako szefa przez kluczowych pracowników firmy. Z drugiej strony, przykrym jest widok 45-cio letniego sukcesora, który ciągle czeka na przyznanie mu choć odrobiny samodzielności w działaniach w firmie rodzinnej. Kiedy przekazać własność? Wydaje się, że dobrym rozwiązaniem jest „dozowanie” własności i powiązanie jej przekazywania ze spełnieniem określonych warunków, takich jak uzyskanie określonych wyników finansowych przez firmę rodzinną czy np. wypłatę odpowiedniej kwoty środków finansowych na rzecz nestorów.



Dariusz Bednarski

Partner Zarządzający Departament Doradztwa Grant Thornton



Grant Thornton

An instinct for growth™

EUROPEJSKI KONGRES GOSPODARCZY

KATOWICE 2017



Rewolucja w fakturach

Czy po każdej delegacji czy zakupach wracasz z fakturami w kieszeni czy torebce? Właściwie od 30 lat niewiele się zmieniło, dokonujesz zakupu i dostajesz do ręki papierową fakturę. Czy tak naprawdę w momencie dokonywania zakupu potrzebujesz tej faktury? Otóż nie potrzebujesz! Jedyne co potrzebujesz to zakupiony właśnie towar, natomiast fakturę potrzebuje Twoja księgową.

Firma rodzinna TOSEND wprowadza na rynek system tos, który umożliwia przesyłanie e-faktur pomiędzy wystawcą a odbiorcą. Wystarczy podać NIP a wystawca może bezpłatnie przesłać dowolną ilość e-faktur do swoich klientów. Faktury są dostępne w aplikacji tos zarówno dla wystawcy i odbiorcy już po 2 sekundach od transakcji. Wszystkie faktury są dostępne także dla księgowych, którzy nie muszą ich już przepisywać ani archiwizować.

Małe i mikro firmy mogą w tos bezpłatnie skorzystać z modułu wystawiania faktur, Podatkowej Księgi Przychodów i Rozchodów, Rejestrów VAT czy wysyłki plików JPK, a ponadto mają możliwość tworzyć bazę kontrahentów, korzystać z bazy ak-

tów prawnych i raportów. Aplikacja tos posiada także wersję mobilną.

Główną ideą systemu tos jest przesyłanie e-faktur bez konieczności ich drukowania czy generowania plików pdf i przesyłania mailem. E-faktury są dostępne on-line z każdego miejsca, są archiwizowane w systemie przez 6 lat.

W maju br. na Europejskim Kongresie Gospodarczym w Katowicach Tosend został wybrany najlepszym start-up finansowo-technologicznym.

Więcej na www.tosend.pl

MRC
BROKER



Zdrowy pracownik to zdrowa firma

Zdrowy pracownik to zdrowa, właściwie funkcjonująca firma- wie to zapewne każdy przedsiębiorca. To właśnie pracownicy budują firmę i dlatego warto zadbać o ich dobre samopoczucie. Jak to zrobić? Oto krótki poradnik.

Pierwsze działanie jakie należy podjąć jest pozorne proste, jednak bardzo często bagatelizowane przez przedsiębiorców. Chodzi o rozpoczęcie dialogu z pracownikiem w celu odpowiedzi na podstawowe pytania: jak czuje się w firmie? Jakie są czynniki stresogenne w pracy? Co chciałby zmienić? W przypadku małej firmy, w której panują bliskie, rodzinne wręcz relacje, najprościej będzie zorganizować spotkanie i nieformalną rozmowę z pracownikami. Jeśli firma jest większa, alternatywą będzie stworzenie krótkiej, anonimowej ankiety zawierającej pytania o najważniejsze stresory, które są obecne w miejscu pracy. Warto umieścić też pytanie o aktywność fizyczną, przebyte choroby, dolegliwości czy pytania dotyczące świadomości zdrowego stylu życia.

Kiedy przedsiębiorca przanalizuje wyniki przebytej rozmowy czy ankiet i dowie się jaka jest kondycja psychofizyczna pracowników, może podjąć odpowiednie działania. Najważniejsze, by zacząć od tych najprostszych, niewymagających znacznych nakładów finansowych. Na przestrzeni czasu należy zbadać czy te rozwiązania się sprawdzają i w razie widocznej potrzeby je rozwijać.

Wiedząc co wywołuje wśród naszych pracowników dyskomfort, możemy podjąć odpowiednie działania, by spróbować zniwelować jego przyczyny. Oto kilka propozycji jak to zrobić.

Jednym z głównych stresorów dla pracowników są stałe, sztywne godziny pracy. Czas dojazdu do określonego miejsca,

olbrzymie korki, zobowiązania (odwiezienie dziecka do przedszkola czy szkoły) to czynniki, które mogą wywołać duże napięcie. Pracodawca może im jednak w prosty sposób przeciwdziałać, wprowadzając na przykład tak zwany zadaniowy system pracy. Zgodnie z przepisami może on przewidywać różne godziny rozpoczynania pracy. Nie jest to rozwiązanie optymalne dla wszystkich firm, jednak w niektórych przypadkach może w dużym stopniu wyeliminować czynnik stresogenny.



Innym rozwiązaniem może być skrócenie czasu pracy do 6 godzin. Jako pierwszy projekt ten wprowadzili Szwedzi i na razie jest on w fazie eksperymentu. Jego pomysłodawcy spodziewają się, że pracownicy pracujący krócej będą bardziej produktywni, będą mniej chorować, nie będą korzystać ze zwolnień lekarskich, a ich kondycja psychofizyczna polepszy się. Pomysł ten jest jednak nadal nowością i nie wiadomo jaki będzie jego odbiór w Polsce.

Bardziej realne może być jednak zaoferowanie możliwości pracy zdalnej- czyli tak zwany home office. Wydaje się to dobre i komfortowe rozwiązanie, w przypadku, gdy nie zawsze konieczne jest wykonywanie danego zadania z określonego miejsca.

Czynnikiem warunkującym złą kondycję psychofizyczną może być także ogólny stan zdrowia pracowników. Według raportu opublikowanego przez CBOS, 85% Polaków jest zadowolonych ze swojego stanu zdrowia, jednak tylko 25% z nich bada się regularnie, a 17% Polaków nie robi tego w ogóle.

[http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_110_12.PDF].

Wiedząc jak ważna jest profilaktyka, warto zadbać o rozbudzenia świadomości pracowników w tym temacie. W ramach pierwszego kroku można wprowadzić w firmie kalendarz badań- przypomnienie o ich wykonaniu w odpowiednim czasie. Przy większych nakładach finansowych, dobrym rozwiązaniem będzie sponsorowanie pracownikom pakietów podstawowych badań.

Również w samym miejscu pracy występuje szereg elementów, których modyfikacja może poprawić funkcjonowanie i samopoczucie pracowników. Pierwszym z nich jest stworzenie odpowiedniego miejsca do przygotowania i przechowania żywności – lodówka, kuchenka (niekoniecznie mikrofalowa), szafki.

Należy oczywiście uwzględnić też komfortową przestrzeń do spożywania przygotowanych wcześniej posiłków.

Kolejnym elementem mogącym warunkować stan psychofizyczny pracowników są stanowiska pracy. Obecnie odchodzi się od zwykłych krzeseł i biurek- powstało wiele publikacji, artykułów odnoszących się do szkodliwości pozycji siedzącej i jej destrukcyjnego wpływu na fizjologię kręgosłupa. W ramach alternatywy wprowadza się na przykład siedzenie na piłkach gimnastycznych. W Stanach Zjednoczonych nowością są tak zwane „standing desks”, czyli stojące stanowiska pracy.

Bardzo istotne jest budzenie świadomości zdrowego stylu życia w pracownikach i tym samym zapobieganie wystąpienia jakichkolwiek następstw obecnych stresorów. Jako poszerzenie działań profilaktycznych można zorganizować warsztaty żywieniowe, spotkania z fizjoterapeutą czy psychologiem.

Po zapoznaniu się z potencjalnymi potrzebami pracowników i wprowadzeniu odpowiednich zmian zasadniczym krokiem jest kontrola i badanie ich efektywności. Przedsiębiorca może zdecydować, czy podjęte działania się sprawdzają i czy warto dalej w nie inwestować.



Aleksandra Pieczyńska

Asystentka biura

Na budżet czy na wyczucie?

Choć z przedsiębiorcami rodzinnymi współpracuję już ponad dwie dekady, to nadal nie opuszcza mnie zdziwienie, jak wielu spośród nich prowadzi swoje biznesy bez wytyczonego planu. Tylko niewielka część firm tworzy coroczne budżety, a nieliczni określają długoterminowe cele czy budują strategię. Mało tego, często taki spontaniczny, pozbawiony planowania sposób działają przedsiębiorcy odnoszący ogromne sukcesy. Może więc plany, budżety i strategię nie są nam potrzebne i dają tylko pozorne poczucie wpływu na rzeczywistość? Nie wiem, być może. Ale nie wiemy też, gdzie byłyby te firmy, gdyby jednak takie planowanie prowadziły. A może ich sukcesy byłyby jeszcze większe?

Pamiętam, jak zaczynając przygodę z zarządzaniem, zmuszany byłem przez przełożonego do tworzenia rocznych budżetów i planów długoterminowych. Miałem głębokie przekonanie, że to działanie nie ma najmniejszego sensu. Jak można przewidzieć, co zdarzy się za miesiąc, rok i za pięć lat. I rzeczywiście, pierwsze plany trudno by uznać za udane – ich trafność, a więc też użyteczność była bardzo niewielka. Każdy kolejny plan był jednak bliższy wykonaniu. W końcu to do mnie dotarło – planowanie to nie przewidywanie przyszłości. To jest wyznaczanie celów dla siebie i dla organizacji. A to – w odróżnieniu od wróżenia z fusów – ma jak najbardziej realny wpływ na rzeczywistość.

Dziś wiem, że plan to cele, które organizacja chce osiągnąć i droga do ich osiągnięcia. Wyznaczenie celów to za mało, konieczne jest również określenie, w jaki sposób zostaną one zrealizowane. Skoro na przykład zaplanowałem wzrost przychodów, to muszę odpowiedzieć sobie na pytanie, jak te przychody zostaną osiągnięte. Jakie towary lub usługi muszę sprzedać? Do jakich odbiorców? Jak tych odbiorców pozyskam?



A w związku z tym – jakich produktów moi odbiorcy potrzebują lub będą potrzebować w przyszłości?

Z biegiem lat coraz mocniej przekonuję się również, że tworzenie budżetu czy długoterminowego planu ma sens tylko wtedy, kiedy na bieżąco weryfikujemy, czy podążamy wytyczoną ścieżką i wychwytyjemy wszelkie odchylenia od planu. W takim przypadku mamy możliwość podjęcia działań korygujących. Przychody są niższe, niż założyliśmy? Może trzeba zintensyfikować działania sprzedażowe, albo wdrożyć inne, skoro realizowane obecnie nie są skuteczne. Koszty rosną szybciej od planu? Może trzeba przyjrzeć się dokładnie wydatkom i ocenić, czy wszystkie są niezbędne, albo czy nie można niektórych zoptymalizować. Kryzys? Nie da się go nie zauważyć, jeżeli dostaje się bieżące informacje o odchyleniach od planu.

Jest jeszcze jedna wartość budżetowania i planowania – to narzędzie do refleksji. Dotyczy to szczególnie planowania kosztów i wydatków. Budżetowanie to świetna okazja, aby zatrzymać się na chwilę i zastanowić, czy ponoszone przez firmę koszty są racjonalne, czy nie można ich ograniczyć, zastąpić tańszymi alternatywami, albo w ogóle z niektórych zrezygnować. Budżetowanie to też swoiste wytyczne dla pracowników. Kiedy już zatwierdzimy budżet kosztów, nie musimy kontrolować i zatwierdzać każdego wydatku, ponieważ nasi pracownicy doskonale wiedzą, w jakich granicach zakupowych się poruszają.



Dariusz Bednarski

Partner Zarządzający Departament Doradztwa
Grant Thornton



Grant Thornton
An instinct for growth™



Happy Birthday

FUNDACJA
— FIRMY RODZINNE —

Fundacja ma już 6 lat!

Najlepsze życzenia dla wszystkich, którzy
nas lubią i wspierają.





www.ffr.pl