

# relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

NR 5(20) PAŹDZIERNIK 2016 ISSN 2353-6470



**RODZINNI CHCĄ  
ZMIENIAĆ PRAWO**



## Temat numeru

4 Firmy rodzinne postulują zmiany prawa  
| *Maria Adamska*

6 Sukcesja indywidualnej firmy będzie łatwiejsza!  
| *Łukasz Martyniec*

9 Nowy podział świata | *Mikołaj Rek*

## Ludzie w firmie

11 Budowanie zaangażowania pracowników w firmach rodzinnych  
| *Maciej Sasin*

14 Wywieranie wpływu na ludzi | *Aleksandra Jasińska-Kłoska*

## Ważna rozmowa

17 Szukajcie nas na FB. Z Lidią Serafin, właścicielką firmy rodzinnej Cukiernia Jerzy Bieniak, rozmawia Urszula Hoffmann

## Bezpieczeństwo firmy

20 Możliwości nieświadomego zainfekowania komputera  
| *Jakub Kubot*

## Dobre praktyki

23 Rodzinni innowacyjni w Turcji | *Gniewomir Pieńkowski*

27 Mapa krok po kroku, czyli jak zrobić analizę doświadczeń klienta | *Ewa Tomczak*

## Wydarzenia

30 Pierwszy Złot Sukcesorów  
16–18 września 2016



34 Wiem Co Jem – Dobra żywność według rodzinnych

36 Kujawsko-Pomorscy po godzinach

---

*Chcesz być usłyszany? Masz coś do powiedzenia, załatwienia? Chcesz na coś zwrócić uwagę? Podziel się swoją wiedzą? Napisz, zadzwoń. Każdy może zgłosić swoje uwagi, propozycje, napisać do redakcji, przygotować tekst do publikacji. Wzmocnijmy głos Rodzinnych!*

**RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych**  
dwumiesięcznik, nr 5 (20), październik 2016  
ISSN 2353-6470

**Wydawca:**

**ifr**<sup>®</sup>  
INICJATYWA  
FIRM RODZINNYCH

Stowarzyszenie  
Inicjatywa Firm Rodzinnych  
ul. Smolna 14 m. 7  
00-375 Warszawa  
www.firmyrodzinne.pl

**Redaktor naczelna:**

Maria Adamska

**Kontakt:**

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

**Korekta:**

Beata Leśniak

**Projekt, skład:**

Pracownia Register

www.pracowniaregister.pl

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

EGZEMPLARZ

DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

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



## Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

**Domagamy się tworzenia dobrego prawa i dobrych warunków do rozwoju przedsiębiorczości.**

Najpierw Rodzinni włączyli się do debaty o uregulowaniach prawnych sukcesji w jednoosobowej działalności gospodarczej – tu polecam artykuł Łukasza Martyńca, wyjaśniający zawitości projektu zmian. Jednak dyskusje przedsiębiorców o stanie otoczenia prawnego idą znacznie dalej. Chcemy, by nasz głos był słyszany. *Firmy rodzinne postulują zmiany prawa* – to przedstawiony przeze mnie w dużym skrócie efekt od lat toczącej się dyskusji w środowisku przedsiębiorców, sformułowany przez grupę aktywnych członków stowarzyszenia. Zachęcam nie tylko do zapoznania się z tą lekturą, ale również do dołączenia swoich głosów w tej tak ważnej dla nas kwestii.

Z innych tematów poruszanych w niniejszym numerze chciałabym zwrócić uwagę na znane wszystkim, lecz nie zawsze praktykowane zasady zarządzania pracownikami. *Budując organizację rodzinną pamiętajmy o tym, że nic bardziej nie frustruje i ogranicza zaangażowanie pracowników jak brak kompetencji przełożonych, nepotyzm, faworyzowanie działów, poczucie nierównego traktowania, konflikty między działami, brak narzędzi do pracy czy brak jasnych celów i zasad* – pisze Maciej Sasin, założyciel Akademii Rozwoju Kompetencji. Dzięki młodym jesteśmy na bieżąco z postępem – mówi z kolei w wywiadzie prowadzonym przez Urszulę Hoffmann właścicielka w drugim

pokoleniu Cukierni Jerzy Bieniak, Lidia Serafin. Ten krótki fragment wywiadu wydaje mi się niezwykle ważny – pokazuje nam, jak duży pozytywny efekt osiągają właściciele, którzy umożliwiają pracownikom swobodę we wprowadzaniu swoich pomysłów. Pomysłowość i kreatywność pracowników to przecież taki gratis, za który nie płacimy, a który może nam przynieść tylko korzyści.

Czy zdarzyło się nam „kliknąć” w załącznik lub link przestany mailem od nieznamym lub z pozoru znajomej osoby czy firmy? Jeśli tak, to uwaga: może dojść do zainfekowania naszego komputera złośliwym wirusem i w rezultacie poniesieniem wielkich szkód. Przystępnie wyjaśnia nam to Jakub Kubat w swoim artykule *Możliwości nieświadomego zainfekowania komputera*.

Drodzy Czytelnicy, dużo się dzieje w naszym środowisku. Nie o wszystkim piszemy w RELACJACH, zachęcam więc do zagłębienia na stronę [www.firmyrodzinne.pl](http://www.firmyrodzinne.pl) i portal [www.portal.firmyrodzinne.eu](http://www.portal.firmyrodzinne.eu). Czekam na Państwa pytania i propozycje.

Maria Adamska  
Redaktor Naczelna

[maria.adamska@firmyrodzinne.pl](mailto:maria.adamska@firmyrodzinne.pl)



## Firmy rodzinne postulują zmiany prawa

Od lipca br. w środowisku firm rodzinnych trwają prace nad zmianami w prawie dotyczącym przedsiębiorstw rodzinnych. Grupa prawników i przedsiębiorców, odpowiadając na zaproszenie Ministerstwa Rozwoju, przygotowała szereg uwag i postulatów, które zostały przedyskutowane w sierpniu podczas konferencji w Ministerstwie. Pisaliśmy o tym w 19. numerze Relacji „Pomagamy zmienić prawo dotyczące sukcesji”, a w niniejszym zamieszczamy tekst Łukasza Martyńca przedstawiający bardziej szczegółowe omówienie tej problematyki.

Drugą aktywnością środowiska firm rodzinnych w obszarze prawa było sformułowanie jeszcze innych propozycji zmian obowiązujących przepisów. 15 września 2016 r. grupa członków IFR, na zaproszenie Mariusza Haładyja, Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Rozwoju, złożyła oficjalne pismo zawierające opis problemów i postulatów dotyczących usprawnienia funkcjonowania

przedsiębiorstw rodzinnych, w szczególności małych i średnich. Opracowanie zawierało 22 postulaty, różnej natury, które wymagają pilnego wdrożenia. Każdy postulat zawierał uzasadnienie wynikające z doświadczeń praktycznych. Wiele z nich to problemy od lat zgłaszane do kolejnych rządów przez różne gremia, z których żaden nie doczekał się rozwiązania.

Część postulatów dotyczy spraw ważnych dla firm rodzinnych, jak np. ustanowienie wynagrodzeń małżonków pracujących w firmie rodzinnej kosztami uzyskania przychodów, wprowadzenie ustawy o fundacjach rodzinnych czy też instytucjonalne wsparcie poszerzania wiedzy o procesach sukcesji. Są też postulaty odnoszące się do ułatwienia działalności wszystkich przedsiębiorstw, szczególnie z sektora MŚP. Zaczynamy od ogólnego żądania tworzenia dobrego prawa i tworzenia dobrych warunków do rozwoju przedsiębiorczości. Kolejne postulaty zwracają uwagę na neutralizowanie skutków zatorów płatniczych, konieczność równego traktowania przedsiębiorstw, a także na konieczności uproszczenia przepisów już istniejących czy zmiany sposobów prowadzenia kontroli przez organy Państwa. Lista postulatów jest następująca:

- Tworzenie dobrego prawa;
- Tworzenie dobrych warunków do rozwoju przedsiębiorczości;
- Pomoc w neutralizowaniu zatorów płatniczych;
- Równe traktowanie wszystkich podmiotów gospodarczych;
- Ustanowienie podatków bez potrzeby interpretacji;
- Prowadzenie kontroli bez narażania przedsiębiorców na utratę płynności finansowej;
- Dotrzymanie terminów zwrotu VAT;
- Większe wspieranie przez Państwo wierzycieli niż dłużników;
- Obniżenie kosztów pracy i skorelowanie ich z dochodem;
- Odbudowanie w trybie pilnym szkolnictwa zawodowego;
- Przywrócenie Polakom możliwości sprzedaży i zakupu gruntów rolnych;
- Zatrudnianie cudzoziemców;

- Podwyższenie progu obowiązku sporządzania dokumentacji cen transferowych;
- Zmiana podejścia w relacjach podatek-urząd;
- Odbudowanie roli rynku kapitałowego jako miejsca gromadzenia kapitału;
- Wprowadzenie ustawy o fundacji rodzinnej;
- Ustanowienie kosztu zatrudnienia małżonków jako kosztu uzyskania przychodów;
- Zweryfikowanie zapowiedzi obligatoryjnych organizacji przedsiębiorców;
- Adaptacja do obecnych warunków pojęcia kupca (przedsiębiorcy) z dawnego Kodeksu Handlowego z 1934 r.;
- Wspieranie wiedzy o procesach zmiany pokoleniowej w firmach rodzinnych;
- Monitorowanie stanu sektora MŚP;
- Przeciwdziałanie niekorzystnym wpływom globalnych traktatów na polski sektor MŚP.

Dobrze, że są wśród nas osoby aktywne, które próbują zmienić niekorzystne rozwiązania, hamujące rozwój przedsiębiorczości. Wierzmy, że upominanie się o swoje prawa prędzej czy później przyniesie dobre skutki. ●

*Opracowanie: Maria Adamska, redaktor naczelna Relacji, skarbnik IFR*

**Więcej można przeczytać na stronie stowarzyszenia** <http://firmyrodzinne.pl/pakiet-postulatow-firm-rodzinnych-dla-ministerstwa-rozwoju/>

**Pełna treść pisma do pobrania** [http://firmyrodzinne.pl/download/Pismo\\_do\\_Ministra\\_Haladyja\\_wrze2016.pdf](http://firmyrodzinne.pl/download/Pismo_do_Ministra_Haladyja_wrze2016.pdf)



fot. Fotolia



**Łukasz Martyniec**  
 doradca sukcesyjny, prawnik,  
 ekspert Instytutu Biznesu  
 Rodzinnego, redaktor naczelny  
 portalu [planowaniespadekowe.pl](http://planowaniespadekowe.pl);  
 prowadzi szkolenia dla radców  
 prawnych na zlecenie Krajowej  
 Izby Radców Prawnych

# Sukcesja indywidualnej firmy będzie łatwiejsza!

W Ministerstwie Rozwoju trwają prace nad projektem ustawy o zmianie niektórych ustaw w związku z sukcesją przedsiębiorstwa osoby fizycznej. Nowa regulacja będzie umożliwiać zachowanie ciągłości prawnej jednoosobowej działalności gospodarczej w sytuacji śmierci właściciela firmy i płynne przejęcie jej przez sukcesora. Jeśli projektowane przepisy wejdą w życie na początku 2018 roku, zyskamy nowe narzędzie do skutecznego planowania sukcesji.

## Czy niemożliwe stanie się możliwe?

Obecnie obowiązujące przepisy nie pozwalają na płynne przekazanie indywidualnej firmy sukcesorowi. Nawet poprawnie sformułowany testament w większości przypadków tylko częściowo rozwiązuje problem. Dopiero planowana ustawa umożliwi kontynuację prowadzenia przedsiębiorstwa po śmierci jej właściciela w oparciu o tę samą firmę (nazwę), tyle że z dopiskiem „w spadku”, a także o dotychczasowy NIP, REGON i wpis do CEIDG zmarłego. Ma to być możliwe przez cały okres przejściowy, to jest do czasu zakończenia procedur związanych z nabyciem i działaniem spadku oraz przejęciem firmy przez sukcesora, nie dłużej jednak niż rok.

Zachowana ma zostać przy tym ciągłość wszystkich stosunków prawnych związanych z firmą, które obecnie urywają się w momencie śmierci przedsiębiorcy. Kontynuowane mają być umowy zawarte w ramach działalności gospodarczej, w tym umowy rachunków i kredytów bankowych, leasingów, dotacji ze środków publicznych oraz umowy w obrocie gospodarczym (np. zlecenia). Zachowana ma zostać ciągłość na gruncie podatków obrotowych oraz w zakresie obowiązków pracodawcy, w tym płatnika składek na obowiązkowe ubezpieczenia społeczne, w mocy mają pozostać także decyzje administracyjnoprawne (także niektóre koncesje).

Mówimy oczywiście o firmie rodzinnej, w której jest sukcesor gotowy kontynuować działalność zmarłego przedsiębiorcy. Przepisy nie mogą działać automatycznie. Trudno nakładać obowiązki związane z prowadzeniem firmy ustawowo na wszystkich spadkobierców, szczególnie nieświadomych, że nabyli spadek. Aby sukcesja się powiodła, sukcesor powinien zacząć działać

## TRZY SPOSOBY POWOŁYWANIA PROKURENTA *MORTIS CAUSA*:

Przez przedsiębiorcę za życia w testamencie lub (zalecane) poprzez wpis do CEIDG.

Przez spadkobierców, po spełnieniu określonych warunków, w formie aktu notarialnego, z ujawnieniem w CEIDG.

Przez sąd w sytuacji sporu pomiędzy spadkobiercami albo wówczas, kiedy nie wszyscy spadkobiercy są znani.

niezwłocznie po śmierci dotychczasowego właściciela. Zależy to oczywiście od rozmiaru, sposobu organizacji i stopnia skomplikowania konkretnej firmy, tym bardziej sukcesor powinien być odpowiednio przygotowany do przejęcia za nią odpowiedzialności.

## Prokurent *mortis causa*

Aby firma mogła funkcjonować, musi być dobrze zarządzana. W założeniach projektu zaproponowano powołanie tzw. prokurenta *mortis causa*. Od dotychczas znanej prokury różnić się będzie zakresem uprawnień. Prokurent *mortis causa* ma nie tylko reprezentować firmę na zewnątrz (prokura jest wszak rodzajem pełnomocnictwa), lecz także zarządzać przedsiębiorstwem i wykonywać kompetencje właścicielskie w imieniu spadkobierców. Działał będzie samodzielnie do czasu zakończenia działu spadku i przekazania firmy sukcesorowi lub nabycia przedsiębiorstwa przez zapisobiercę windykacyjnego (czyli osobę, której właściciel przekazał firmę w postaci zapisu windykacyjnego).

## Nowe przepisy umożliwią skuteczne dysponowanie przedsiębiorstwem w testamencie, także w formie zapisu windykacyjnego.

Najczęściej funkcję tę pełnić będzie jeden ze spadkobierców, np. małżonek lub dziecko spadkodawcy, czyli sukcesor. Może to być też kluczowy pracownik czy dyrektor zarządzający, niekoniecznie spadkobierca. Prokurent *mortis causa* musi zostać wpisany do CEIDG. Na nasz wniosek pojawi się możliwość podstawienia – czyli wskazania kilku osób, które kolejno miałyby objąć tę funkcję po śmierci właściciela firmy. To samo będzie można uczynić w testamencie. Zalecam jednak dokonanie wpisu w CEIDG jeszcze za życia przedsiębiorcy. Ułatwi to sytuację, gdyby ktoś z rodziny podjął próbę podważenia testamentu i umożliwi podjęcie funkcji natychmiast, niezwłocznie po zgłoszeniu do CEIDG faktu, że przedsiębiorca zmarł.

Prokurentowi *mortis causa* przystugiwać będzie wynagrodzenie, płatne z majątku firmy. Jeśli będzie to członek rodziny – może zrzec się prawa do wynagrodzenia. Rozliczenie podatku dochodowego ma zostać odroczone do czasu zakończenia procedur spadkowych, kiedy ostatecznie okaże się, komu przypadła własność firmy. Będzie to wymagało korekty zeznań podatkowych.

### Narzędzie planowanej sukcesji, czy także koło ratunkowe?

Nowe przepisy umożliwią skuteczne planowanie sukcesji na wypadek śmierci przedsiębiorcy (plan awaryjny), ale nie zastąpią planowania. Jeśli w rodzinie zmarłego pojawi się spór dotyczący firmy,

spraw rodzinnych albo finansów, jeśli zabraknie testamentu i dziedziczyć będą małoletnie dzieci lub też po prostu nie będzie kompetentnego sukcesora – trudno będzie liczyć na powodzenie sukcesji.

Nowe przepisy umożliwią skuteczne dysponowanie przedsiębiorstwem w testamencie, także w formie zapisu windykacyjnego. Obecnie jest to nadal problematyczne z uwagi na fakt, że wiele umów i decyzji administracyjnych związanych z przedsiębiorstwem wygasa z mocy prawa i nie zawsze możliwe jest ich odnowienie. Nawet jednak planowana ustawa nie rozwiąże wszystkich problemów związanych z własnością majątku firmy, jeśli objęta jest ona wspólnością majątkową małżeńską. Ogranicza to znacznie możliwość dysponowania przedsiębiorstwem w testamencie oraz utrudnia dział spadku i majątku małżeńskiego.

Osobnym problemem są długi spadkowe. Zobowiązań związanych bezpośrednio z firmą nie sposób prawnie odseparować od pozostałych długów spadkodawcy. Spadkobiercy będą mogli podzielić majątek spadkowy przyznając przedsiębiorstwo sukcesorowi, lecz nie będzie to miało wpływu na odpowiedzialność za długi. Ta sama komplikacja występuje przy dysponowaniu przedsiębiorstwem w zapisie windykacyjnym. Zapisobierca windykacyjny będzie odpowiadał do wysokości wartości przedsiębiorstwa za wszystkie długi spadkowe (w tym długi firmy) razem z pozostałymi spadkobiercami, co negatywnie wpłynie na sytuację tych ostatnich.

Obok rozpatrywanego projektu konieczne są dalsze prace nad przystosowaniem prawa spadkowego, rodzinnego i handlowego do wymogów sukcesji. Skierowaliśmy do Ministerstwa Rozwoju obszerny projekt zmian w tym zakresie, o czym będziemy jeszcze informować na łamach RELACJI. ●





fot. Fotolia

# Nowy podział świata



**Mikołaj Rek**

architekt, właściciel rodzinnej firmy UNI Sp. z o.o., członek zarządu IFR, społecznik i fundator teatru Scena w Warszawie, propagator zdrowej żywności i ekologicznego budownictwa

**Stoimy właśnie przed nowym podziałem świata. Pod wpływem szybkiego wzrostu gospodarki Chin, USA zostały zagrożone utratą prymatu gospodarczego i militarnego, co może nastąpić już w najbliższych 10 latach.**

Ameryka poszukuje możliwości dynamicznego rozszerzenia swoich wpływów. Pod koniec XX w. powołana została Północnoamerykańska Strefa Wolnego Handlu NAFTA pomiędzy USA, Kanadą i Meksykiem. Choć wielokrotnie krytykowana za ograniczenie prawa Meksyku i Kanady do samostanowienia oraz za negatywny wpływ na środowisko naturalne i rynek pracy, stała się wzorcem dla kolejnych porozumień, tym razem z Unią Europejską:

- Ukończone już zostały negocjacje CETA (The Comprehensive Economic and Trade Agreement), czyli Wszechstronnej Umowy Gospodarczej i Handlowej pomiędzy Kanadą a Unią Europejską.
- Na ukończeniu są negocjacje TTIP (Transatlantic Trade and Investment Partnership), czyli Transatlantyckiego Partnerstwa w dziedzinie Handlu i Inwestycji pomiędzy Stanami Zjednoczonymi i Unią Europejską.

- Trwają negocjacje TISA (Trade in Services Agreement), dotyczące porozumienia w handlu usługami pomiędzy 24 krajami (bez Chin, Rosji, Bazyli, Indii, państw arabskich i Afryki).

Cechą szczególną tych umów jest traktowanie Unii Europejskiej jako jednego podmiotu oraz tajność umów. Szerokim echem odbiła się publikacja w 2014 roku na WikiLeaks, pierwszej strony dokumentu roboczego TISA mówiąca: „Odtajnić: pięć lat po wejściu w życie umowy lub jeśli porozumienie nie wejdzie w życie, pięć lat po zakończeniu negocjacji.” Ukazały się wtedy publikacje mające uspokoić opinię publiczną i przybliżyć zalety wszystkich trzech porozumień.

W kwietniu br. holenderski Greenpeace ujawnił jednak fragmenty umowy TTIP sprzeczne z oficjalnymi publikacjami. Po fali protestów, które potem nastąpiły, rozpoczął się proces tzw. konsultacji społecznych, ale w dalszym ciągu bez odniesienia do faktycznych zapisów. Ujawniono przy tym, że negocjacje umowy CETA zostały już zakończone i będą podpisane przez rządy w październiku br., a następnie ratyfikowane przez parlamenty poszczególnych państw. Umowa TTIP ma być ukończona do końca roku. Kolejną niespodzianką było wprowadzenie zapisu mówiącego, że wejdą one w życie jeszcze przed ratyfikacją, na tzw. okres przejściowy. Oznacza to, że niezależnie czy nasz Sejm ratyfikuje umowę, czy nie, będzie ona obowiązywać.

## **Czy powinniśmy się bać tych umów i zniesienia barier celnych?**

Każda z tych umów ma tzw. klauzulę zapadkową, która uniemożliwia renegocjację umowy, a jej zerwanie wiązałoby się z poważnymi odszkodowaniami dla koncernów międzynarodowych za utracone przyszłe zyski. Z podobnymi

## **Cechą szczególną tych umów jest traktowanie Unii Europejskiej jako jednego podmiotu oraz tajność umów.**

konsekwencjami może spotkać się państwo, które zdecyduje się na zmianę swoich przepisów krajowych (np. w przepisach o ochronie środowiska, prawie pracy lub wieku emerytalnym itp.). Odszkodowań koncerny mogą dochodzić przed Sądem Inwestycyjnym (nowsza wersja sądów arbitrażowych), w skład którego wchodzi 15 sędziów (5 z Europy, 5 z Ameryki i 5 wybranych wspólnie). Daje to dużą przewagę koncernom międzynarodowym w dochodzeniu swoich praw, w stosunku do krajowych podmiotów gospodarczych, co podważa zasadę równości wobec prawa.

Eksperti alarmują i ostrzegają przed dużym zagrożeniem dla rolnictwa i zdrowej żywności. Kanada jest jednym z trzech największych producentów żywności genetycznie modyfikowanej (GMO), której uprawa wiąże się z masowym użyciem pestycydów do zwalczania chwastów. Kanadyjskie przepisy fitosanitarne, które Europa będzie musiała respektować, dopuszczają mycie i przetwarzanie tusz wołowych i drobiowych w chlorowanej wodzie. Zalanie Europy tymi produktami grozi gwałtownym spadkiem opłacalności produkcji rolnej, zwłaszcza w państwach z taką strukturą rolną jak Polska. A należy podkreślić, że kontyngenty zostały ustalone tak, jakby Wielka Brytania była jeszcze w UE.

W Ameryce ceny energii są trzykrotnie niższe, co ma wpływ na produkcję rolną, chemiczną, a pośrednio na rynek zamówień publicznych. Znacznie niższe są też koszty pracy. ●

## Budowanie zaangażowania pracowników w firmach rodzinnych



**Maciej Sasin**

konsultant rozwoju organizacji, założyciel firmy Akademia Rozwoju Kompetencji, autor książki: „Budowanie zaangażowania, czyli jak motywować pracowników i rozwijać ich potencjał”

**Firmy rodzinne są napędzane przez przedsiębiorczość, energię, pomysłowość i zaangażowanie założycieli oraz ich rodzin. Takie podejście może być szansą, jak i zagrożeniem dla funkcjonowania organizacji: motywacji i zaangażowania jej pracowników. Aby zbudować silną firmę rodzinną należy oprzeć się wielu pokusom, które mogą ograniczyć ją w drodze do sukcesu.**

Sukces każdej organizacji opiera się o **proaktywnych pracowników**. W firmach rodzinnych możemy obserwować z jednej strony dużą aktywność rodziny dbającej o biznes, a z drugiej strony ograniczanie możliwości wpływu pracowników

spoza rodziny. Aby budować stabilny biznes, warto równomiernie wzmacniać proaktywność wszystkich pracowników, aby mogli wykorzystać swój potencjał w wykonywanej pracy.



fot. Fotolia

### Co wpływa na zaangażowanie pracowników

Relacje z pracownikami powinny być oparte na jasnych zasadach wynikających z wzajemnego szacunku i partnerstwa z jednej strony, a z drugiej – na podziale odpowiedzialności za obszary i realizowane na rzecz firmy cele.

Do wspierania zaangażowania pracowników w firmach rodzinnych niezbędne jest budowanie otwartości na opinie i pomysły wszystkich pracowników. Członkowie rodziny nie powinni monopolizować organizacji, ponieważ ograniczy to możliwość wykorzystania potencjału ich biznesu.

Akceleracja, przyspieszenie procesów w firmie nie jest możliwa bez podzielenia się

odpowiedzialnością z pracownikami. Powierzona odpowiedzialność wzmacnia zaangażowanie. Prowadząc biznes rodzinny, trzeba nauczyć się dzielenia władzą, delegowania, aby uniknąć pojawiania się w organizacji wąskich gardeł, przestojów i marnotrawstwa zasobów.

Kolejnym obszarem, o którym warto pamiętać na każdym etapie rozwoju organizacji, jest wyczerpiecie odpowiedniego czasu na zmiany. Organizacja, która się nie zmienia wraz z zapotrzebowaniem rynku, kosztuje. W firmach rodzinnych powinniśmy dążyć do tego, aby świadomie zarządzać zmianami, dbając o doły świeżej energii, ale również pamiętając o zaangażowaniu w nie pracowników. Bez nich żadna zmiana nie będzie wdrożona z sukcesem.

**To, na co narzekają pracownicy wielu firm rodzinnych w porównaniu do większych organizacji, to brak dostępu do wiedzy i rozwoju. W tym zakresie ważne jest, aby rozważnie podchodzić do kwestii zarządzania wiedzą w firmie, umożliwiając dzielenie się nią w organizacji i zapewnienie jej dootywu z zewnątrz w odpowiednim zakresie.**

Nie mniej ważnym aspektem w perspektywie budowania firmy rodzinnej jest tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania, a w szczególności unikanie sytuacji, w której tylko rodzina jest nim obdarzana. Brak zaufania do pracowników, do ich kompetencji i uczciwości, jest jednym z powodów ograniczenia zaangażowania w firmie rodzinnej.

Wyzwaniem dla współczesnych organizacji jest innowacyjność. W dużej części firm rodzinnych to jednak założyciel i jego rodzina są motorem innowacyjności. Zachęcajmy zatem pracowników do zgłaszania nawet drobnych pomysłów, które przyczynią się do zwiększenia konkurencyjności produktów i usług firmy.

Wartości, którymi kierują się założyciele organizacji, są fundamentem jej kultury organizacyjnej. Dbajmy o transparentność w tej dziedzinie. To właśnie wartości rodziny i jej podejście do pracowników czy prowadzenia biznesu dają przewagę firmom rodzinnym nad dużymi korporacjami. Spójność i przewidywalność są atutem, który buduje zaangażowanie pracowników.

To, czego nadal brakuje w wielu rodzinnych organizacjach, to miary efektywności. Dzięki nim pracownicy mają jasny obraz efektów swojej pracy. Unikajmy też subiektywizmu i uznaniowości w ocenie ich pracy – są one przyczyną częstych nieporozumień i spadku zaangażowania w organizacji. Stawiajmy na obiektywne wskaźniki.

Kolejnym aspektem, który buduje zaangażowanie pracowników, jest wspieranie i promowanie pracy zespołowej. Dzięki niej pracownicy angażują się w życie organizacji, ale także lepiej rozumieją przeptyw procesów w organizacji.

### **Nie zniechęcajmy**

Pracownicy chcą pracować w zdrowych, rozwijających się organizacjach. Budując organizację rodzinną pamiętajmy o tym, że nic bardziej nie frustruje i ogranicza zaangażowanie pracowników jak brak kompetencji przełożonych, nepotyzm, faworyzowanie działów, poczucie nierównego traktowania, konflikty między działami, brak narzędzi do pracy czy brak jasnych celów i zasad.

To, na co narzekają pracownicy wielu firm rodzinnych w porównaniu do większych organizacji, to brak dostępu do wiedzy i rozwoju. W tym zakresie ważne jest, aby rozważnie podchodzić do kwestii zarządzania wiedzą w firmie, umożliwiając dzielenie się nią w organizacji i zapewnienie jej dootywu z zewnątrz w odpowiednim zakresie.

Jeśli zadbamy o powyżej opisane aspekty, możliwy będzie efekt synergii, a nasza organizacja będzie się stabilnie rozwijać i tworzyć mocne fundamenty, pracownikom zaś umożliwi zaangażowanie w życie firmy i swój zakres odpowiedzialności. ●



fot. Fotolia



**Aleksandra Jasińska-Kloska, MBA**  
współwłaściciel, prokurent  
i sukcesorka w Darpol Bydgoszcz;  
członek-założyciel Rady Firm  
Rodzinnych przy KPP Lewiatan,  
lider Kujawsko-Pomorskich  
Firm Rodzinnych (regionalnego  
koła IFR), członek Komisji  
Rewizyjnej IFR

## Wywieranie wpływu na ludzi

### Część 4. Autorytet

Mówi się, że dziś nie ma już autorytetów.  
A jednak kolejna zasada wpływu społecznego  
wskazuje, że nie do końca jest to prawda.  
W każdym razie nie tam, gdzie mamy do  
czynienia z wykorzystaniem siły autorytetu do  
wywoływania u ludzi określonych zachowań.

„Słuchaj mądrzejszych!” „Nie kłóć się ze starszymi!” Te, jakże bliskie nam stwierdzenia nie biorą się z próżni. Dorastanie i funkcjonowanie w społeczeństwie wykształciły w nas słuszną z reguły skłonność do kierowania się zdaniem autorytetów. To osoby cechujące się zwykle wiedzą, mądrością, władzą, wysokim statusem społecznym lub wiekiem. Uleganie ich opinii stanowi jedną z kolejnych „dróg na skróty” naszego umysłu, zwalniającą nas z konieczności podejmowania skomplikowanych wysiłków analizowania danej sprawy. „Skoro tak twierdzi ekspert, to na pewno wie, co mówi.” Bardzo często takie postępowanie rzeczywiście nam się „optaca”. Jednak przy podejmowaniu ważnych decyzji warto zastanowić się, czy ulegamy faktycznemu autorytetowi, czy tylko jego symbolom. Nawet jeśli wydaje się nam, że kierujemy się w życiu rozsądkiem, nie zdajemy sobie sprawy ze skali oddziaływania na nas oznak autorytetu. A oto te, które najłatwiej zafatyszować i na które szczególnie należy uważać.

### Symbole autorytetu

#### ■ Doktor, profesor, inżynier, prezes...

Tytuły z jednej strony są najtrudniejszym do zdobycia atrybutem autorytetu (jeśli uzyskaliśmy go uczciwie), ale z drugiej strony najłatwiejsze do zawłaszczenia. Bardzo często bowiem nie mamy czasu ani ochoty zadawać sobie trudu zweryfikowania, czy osoba, która posługuje się danym tytułem faktycznie go zdobyła, czy tylko używa go na potrzeby chwili. Czy rzekomy cudotwórca, który ma mnie uleczyć, jest rzeczywiście doktorem nauk medycznych czy może kulturoznawstwa? Poza tym nadmierne uleganie sile tytułu może nas poprowadzić do błędnych decyzji. W końcu profesor, inżynier czy mecenas to też człowiek, a więc również czasem może się mylić. Do dziś odczuwam to przy wjeżdżaniu do mojego

**O sile ulegania tytułom świadczyć może fakt angażowania do reklam ekspertów polecających produkt, na którym się znają. Czyli pastę do zębów reklamuje stomatolog, proszek do prania niepozostawiający kamienia – hydraulik, buty do biegania – sportowiec, a suplementy diety – lekarz.**

garażu. Skoro został zaprojektowany przez zawodowego architekta, nie widziałam konieczności weryfikowania każdej kreski i ściany projektu budowlanego. Po zakończeniu budowy okazało się jednak, że zaprojektowany garaż jest za krótki! Przez to dokonując decyzji o wyborze nowego auta, w pierwszej kolejności zawsze będę musiała kierować się wielkością garażu, a nie osobistymi preferencjami. O sile ulegania tytułom świadczyć może też fakt angażowania do reklam ekspertów polecających produkt, na którym się znają. Czyli pastę do zębów reklamuje stomatolog, proszek do prania niepozostawiający kamienia – hydraulik, buty do biegania – sportowiec, a suplementy diety – lekarz.

#### ■ Wzrost

Co ciekawe, tytuły i pozycja społeczna wpływają też na przecenianie wzrostu ich posiadacza. Okazuje się, że wielkość i status widzimy jako wzajemnie powiązane – zwłaszcza w przypadku mężczyzn. To efekt ewolucji i natury.

## O wysokim statusie społecznym świadczyć też mogą luksusowe samochody, kosztowna biżuteria lub gadżety, co często wykorzystywane jest przez praktyków wpływu społecznego lub zawodowych oszustów.

W walkach wewnątrz gatunku wygrywa zwykle zwierzę większe i silniejsze. Z kolei z badań wynika, że wysocy mężczyźni zarabiają więcej od swoich niskich rówieśników, a także wyżej awansują w hierarchii służbowej.

### ■ **Ubranie**

To też cecha bardzo łatwa do podrobienia. Nie stanowi dziś szczególnego problemu zdobycie kitla lekarskiego, sutanny księdza albo munduru. W sytuacji biznesowej podobnie zadziała dobrze skrojony garnitur lub garsonka.

### ■ **Samochody, biżuteria i drogie gadżety**

O wysokim statusie społecznym świadczyć też mogą luksusowe samochody, kosztowna biżuteria lub gadżety, co często wykorzystywane jest przez praktyków wpływu społecznego lub zawodowych oszustów. Niedawno koleżanka mojej mamy postanowiła kupić sobie nowy bardzo drogi samochód. I to wcale nie dlatego, że ten poprzedni był zły. Po prostu stwierdziła, że dopiero kiedy jeździ tym nowym prestiżowym autem czuje, że bardziej poważają ją na drodze i mniej na

nią trąbią. I faktycznie – również badania potwierdzają tę tendencję.

Na pewno oglądaliście słynny film „Złap mnie, jeśli potrafisz”. W pełnej krasie można zaobserwować tam zastosowanie opisanych tu symboli. Zawodowi oszuści zdają sobie sprawę, że blask płynący z powyższych atrybutów znakomicie zwiększa szansę, że inni ulegną ich wpływowi.

### **Obrona**

Najlepszą obroną jest świadomość siły pierwszego wrażenia, autorytetu oraz faktu jak łatwo zafalszować jego symbole. Warto też pamiętać, że autorytet to nie robot i czasem może się pomylić. W obliczu konieczności podjęcia ważnej decyzji warto postawić sobie pytania: „Czy ten autorytet jest faktycznie ekspertem w danym temacie?” oraz „Jak dalece można mu zaufać w tej sytuacji?”.

### **Z życia wzięte**

Z wielkim zaciekawieniem oglądałam niedawno film reklamowy jednego z polskich miast. Na nim elegancki biznesmen przylatuje samolotem, aby zbadać możliwość podjęcia inwestycji w danym regionie. To wysoki zadbany brunet, w gustownym garniturze. Przegląda plany geodezyjne, analizuje zestawienia finansowe, konsultuje coś przez telefon. Ostatecznie decyduje się ulokować tu swoją inwestycję i wylatuje z kontraktem w walizce. Prezentuje się jak człowiek sukcesu przez duże „S”. W rzeczywistości to mój kolega, który na co dzień zawodowo jeździ jako zaopatrzeniowiec samochodem dostawczym, rozwożąc do klientów towary jednej z lokalnych hurtowni. A więc uwaga na fałszywe autorytety! ●



# Szukajcie nas na FB

Z Lidią Serafin, właścicielką firmy rodzinnej Cukiernia Jerzy Bieniak, rozmawia Urszula Hoffmann.



## Urszula Hoffmann

trenerka pracy z opowieścią, współautorka książki „Moja historia, moja firma – portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych” oraz „Firma rodzinna – opowieści polskich przedsiębiorców”

W starej części Nowej Huty, w przelazie między dwoma blokami, od 42 lat znajduje się cukiernia założona przez pana Jerzego Bieniaka. Dochozące z niej wspaniałe zapachy kuszą wszystkich, którzy tamtędy przechodzą. Ja również jestem często klientką tej cukierni, ale tym razem zamiast o ciastko, poprosiłam panią Lidię Serafin, córkę założyciela, o rozmowę. Pyszne ciastko, które dostałam, było bonusem do naszej rozmowy.

**Urszula Hoffmann:** Cukiernię, w której teraz rozmawiamy, założył w 1974 r. Pani tato, Jerzy Bieniak. Czy mogłaby Pani opowiedzieć coś o nim?

**Lidia Serafin:** Z opowieści taty wiem, że jako młody chłopak zaczął praktykować w zawodzie ślusarza, ale ponieważ rodzina była wielodzietna, to babcia stwierdziła, że powinien iść tam, gdzie



📷 Lidia Serafin w cukierni

będzie mógł coś zjeść i jeszcze przynieść do domu. Przeniósł się więc na praktykę do zakładu cukierniczego i w tym zawodzie przepracował całe życie. Ale wcześniejsza praktyka też mu się przydała, bo do końca życia robił różne foremki na ciastka, aniołki, pierniki, serduszka, wymyślał maszynki do dziurkowania ciasta kruchego, ranty do tortów. Miał swój warsztat ślusarski i chętnie w nim majstrował. Zanim otworzył swoją cukiernię przeszedł przez kilka pracowni, miał doskonale opanowane rzemiosło. Cukiernię w tym miejscu otworzyli z mamą w 1974 r. Być „prywaciarzem” w tamtych czasach nie było łatwo. Nie było towaru, nie było z czego piec, wszystko było reglamentowane. Pamiętam, jak tata wysyłał mnie do sklepu spożywczego i w siatkach przynosiłam cukier i mąkę. Priorytet mieli piekarze, bo chleb był ważniejszy niż ciastka, a dla wszystkich nie wystarczało. Nie było takiego asortymentu jak obecnie, bazą były kruche ciastka z marmoladką, nie dało się pokazać, co się potrafi, nie było z czego. Rodzice spędzali całą dzień w tej cukierni. Przyjeżdżali tutaj autobusem, który wiozł robotników na pierwszą zmianę do pracy w Hucie im. Lenina i wracali wraz z drugą zmianą o 22. Wychowywała nas praktycznie babcia.

## **Czy praca w cukierni była Pani marzeniem?**

Raczej nie. Właściwie cukiernikiem zostałam trochę bardziej przez przypadek, bo kiedy nie dostałam się na studia to przysłałam pomóc rodzicom do cukierni i tak już zostałam. Temat był mi znany naturalnie już od dziecka. W domu przygotowywaliśmy dużo rzeczy: gotowanie kapusty na kapuśniaczki, drylowanie wiśni, obieranie i gotowanie owoców, obieranie jabłek na szarlotkę. Byłam w to wszystko zaangażowana i pomagałam rodzicom. Oficjalnie jestem w firmie od 1983 r., kiedy

**Jesteśmy tutaj już 42 lata. Przychodzą kolejne pokolenia klientów. Najpierw kupowała babcia, potem mama, a teraz na zakupy przychodzi wnuczka. Przyzwyczajeni są do smaku naszych ciast, pamiętają je z dzieciństwa, niektórzy wyjechali za granicę, a kiedy przyjeżdżają w odwiedziny to przychodzą do nas, sprawdzają, czy cukiernia dalej istnieje.**

zostałam zapisana na dwuletnią praktykę i tak już zostałam. Tata nie wiązał właściwie planów ze mną, uważał, że to nie jest praca dla kobiety, że jest za ciężka fizycznie. Wcześniej pracował tutaj z tatą mój brat, który też jest cukiernikiem po szkole cukierniczej, ale on chciał się usamodzielnić i ma teraz swoją firmę w Wieliczce.

## **Co się zmieniło w przeciągu tych lat?**

Jesteśmy tutaj już 42 lata. Przychodzą kolejne pokolenia klientów. Najpierw kupowała babcia, potem mama, a teraz na zakupy przychodzi wnuczka. Przyzwyczajeni są do smaku naszych ciast, pamiętają je z dzieciństwa, niektórzy wyjechali za granicę, a kiedy przyjeżdżają w odwiedziny to przychodzą do nas, sprawdzają, czy cukiernia dalej istnieje. Kiedy powstawały markety to część osób zaczęła tam robić zakupy, ale potem wrócili. Klient potrafi ocenić, co jest naturalne, a co sztuczne. Mamy coraz więcej klientów, czasami jest to nie

do przerobienia i przydatby nam się większy lokal, bo tutaj nasze możliwości są ograniczone. Mam 5 pracowników i dwóch uczniów.

### **Czy zmieniają się gusta klientów?**

Są ciasta, które były w ofercie od zawsze, jak ciasto drożdżowe, makowiec czy szarlotka i one muszą zostać. Ale klienci chcą też próbować nowych smaków i dlatego wciąż wprowadzamy coś nowego. Są modne placki i trzeba się do tego dostosować. To głównie widać w tortach i jeśli byśmy się nie dostosowali, to nie byłoby zamówień. Zwłaszcza dzieci są wymagającymi klientami i wiedzą dokładnie, czego chcą. Przeglądają naszą ofertę w internecie i wybierają sobie wzór, często postacie z ulubionych bajek. Reklamę w internecie chciałam już wprowadzić mój tato, ale ja nie miałam do tego serca ani głowy, bo uważałam, że i tak mamy klientów. Ale kiedy w firmie pojawili się młodzi pracownicy, to założyli FB i wrzucają tam różne rzeczy, np. ciekawe torty, które robimy. Popularność FB jest ogromna, są zapytania, są zamówienia. Obsługują to pracownicy, lubią to i co chwilę zaglądają do telefonu. Ja nie mam do tego głowy. Dzięki młodym jesteśmy na bieżąco z postępem. Nasz adres to <https://www.facebook.com/CukierniaJezyBieniak/>

### **Czy będzie Pani miała komu przekazać firmę?**

Na szczęście tak. Obecnie pracuje już tutaj ze mną mój syn. Najpierw skończył studium informatyczne, ale nie poszedł do pracy w tym kierunku. Przeszedł do nas na 2 lata na praktykę i spodobało mu się tutaj. Zdał egzamin czeladniczy, popracował z nami rok i postanowił otworzyć swoją cukiernię. Nie mówiąc nic nikomu wynajął lokal w centrum Krakowa i zaczął pracować ze swoją żoną. On piekł, a ona sprzedawała. Niestety synowa zmarła

kilka miesięcy temu, syn zamknął firmę i przyszedł z powrotem do nas.

### **I jak wam się razem pracuje?**

Różnica pokoleń zawsze powoduje jakieś spięcia, ale też rozwija firmę. Kiedy ja pracowałam z tatą, to też były kłótnie, bo chciałam wprowadzać jakieś modne ciasta, a tato był temu przeciwny. On generalnie był przeciwny nowościom. Pamiętam wojnę o eklery ze śmietaną. Nie rób ze śmietaną, bo jest krótkotrwała i potrujesz ludzi. Wcześniej w eklerkach były kremy, gotowane na mleku. One były takie ciężkie i tłuste, i klienci zaczęli narzekać. Uważałam, że trzeba to zmienić. Podobnie było z galaretkami, kiedy galaretki agarowe zaczęliśmy zmieniać na żelatynowe. Na rynku jest dużo nowości, które trzeba wprowadzać, żeby nie zostać z tyłu: czekolady plastyczne, masy plastyczne, a dawniej tego nie było. Tato nie uznawał żadnych kształtów tortów, a klienci zaczęli to na nas wymuszać. Zaczęłam od butelki coca-coli – zrobił mi wtedy awanturę, po co przyjmuję takie zamówienia. Potem była gitara, potem ktoś zamówił rybkę i tak to już poszło.

Syn z kolei myśli o rozbudowie firmy, o kilkunastu sklepach, a ja jestem temu przeciwna. Ja chcę mieć już święty spokój i nie podejmować niepotrzebnego ryzyka. To wymaga dużych nakładów finansowych i wcale nie oznacza, że 10 sklepów da 10 razy większy dochód. Wiem, że nie byłabym w stanie dopilnować wszystkiego i reagować na bieżąco na wszystkie problemy. Poza tym mam już ochotę żyć trochę spokojniej, a nie tylko pracą. Na razie ja odpowiadam za ludzi i za firmę, i nie dopuszczam Piotrka do głosu. Kiedyś przejmie po mnie firmę i wtedy będzie decydował o wszystkim. ●

**Dziękuję za rozmowę.**



## Ryzyko nieświadomego zainfekowania komputera

**Jakub Kubat**

Security Analyst ATOS  
IT Services

W XXI wieku cyberprzestępstwa i wyludzanie informacji poprzez sieci komputerowe stają się coraz popularniejsze. Niestety, programy antywirusowe oraz zapory sieciowe (firewalle) nie zawsze wystarczą, aby ochronić nasz komputer i dane przed coraz bardziej różnorodnymi i nowymi metodami ataku hakerów.

### Fałszywe faktury

Jedną z najbardziej popularnych w Polsce metod infekowania komputerów jest wysyłanie e-maili z fałszywymi fakturami. Adresy e-mailowe firm pobierane są z ogólnodostępnej bazy przedsiębiorców CEIDG, bądź zakupionych list adresowych.

Faktury wyglądają bardzo podobnie do tych wystawianych przez prawdziwe przedsiębiorstwa – mają identyczne grafiki, układ tekstu. Jednak zawierają one załącznik, którego otwarcie zainfekuje nasz komputer. Najczęściej wybieranymi tematami takich kampanii e-mailowych są: niedostarczona przesyłka pocztowa lub kurierska, niezapłacona

faktura za prąd czy telefon komórkowy, przedsądowe wezwanie do zapłaty itp.

Przestępcy, aby uniknąć wykrycia złośliwego kodu, często stosują hasło do spakowanego pliku załącznika ZIP, które podają w treści wiadomości – systemy antywirusowe nie są w stanie przeskanować takiego pliku bez znajomości hasła. Zdarza się również, że wirusy mają nazwę pliku z podwójnym rozszerzeniem, np.: faktura.pdf.exe czy windykacja\_nr.pdf.scr. Domyślnie system Windows nie pokazuje rozszerzenia pliku, więc możemy nie zauważyć, że rzekomy załącznik z fakturą w pliku PDF jest tak naprawdę programem wykonywalnym.

Kod samego wirusa można pozmienić czy zamaskować na tyle skutecznie, że przez pierwsze dni po rozstaniu wiadomości dany załącznik jest wykrywany jedynie przez pojedyncze programy antywirusowe. Jeżeli nie jesteśmy pewni, czy dany załącznik jest złośliwy, możemy spróbować przeprowadzić jego analizę w serwisie [virustotal.com](http://virustotal.com). Zdarza się, że zamiast załączonej faktury w wiadomości podany jest link do kliknięcia. Pomimo opisu, że zostaniemy przeniesieni na stronę banku czy też serwisu operatora telefonii komórkowej, link może przekierować do dowolnej domeny i dowolnego pliku. W serwisie VirusTotal można również dokonać analizy skopiowanego linku.

Niektóre z e-maili są bardziej dokładnie przygotowane i wymierzone w konkretne osoby w firmie bądź firmy z jednej branży. Przykładem może być wiadomość wysłana na adres poczty elektronicznej [ksiegowosc@adres\\_firmy.pl](mailto:ksiegowosc@adres_firmy.pl), która w załączniku zawiera wirus VBKlip podmieniający numer rachunku bankowego, na który realizowany jest przelew. Straty, niestety, mogą być znaczne, a pieniądze trudne do odzyskania.

## Celowane kampanie reklamowe

Inną metodą ataków stosowaną w celu dotarcia do wybranych użytkowników jest *malvertising*. Są to reklamy zawierające złośliwe oprogramowanie. Posiadacz strony często nawet nie wie, że jego serwis dostarcza złośliwy kod, ponieważ w zasadzie nie posiada on kontroli nad wyświetlanymi reklamami na własnej stronie. Dzieje się tak dlatego, że właściciel strony udostępnia zewnętrznym sieciom reklamowym przestrzeń w serwisie www. Twórcy złośliwych reklam chętnie korzystają z tej możliwości omijając zabezpieczenia stosowane przez operatorów reklamowych, ponieważ taka „usługa” jest bardzo tania (ok. 0,19 USD/100 wyświetleń) i pozwala bardzo precyzyjnie określić profil użytkownika, do którego chcą dotrzeć.

Od złośliwych kampanii reklamowych nie uchroniły się nawet największe serwisy w Internecie takie, jak BBC czy New York Times. To zagrożenie jest bardziej niebezpieczne od opisanego poprzednio, ponieważ komputer może zostać zainfekowany na zaufanej, bezpiecznej stronie, którą już wcześniej użytkownik odwiedzał. Lekarstwem na te infekcje jest instalacja rozszerzenia do przeglądarki, które będzie blokowało reklamy. Jednym z najskuteczniejszych jest darmowy uBlock Origin.

## „Stary” Flash

Nieświadome zainstalowanie wirusa poprzez stronę internetową może nastąpić w wyniku korzystania z wtyczki Adobe Flash czy Microsoft Silverlight. Nowoczesne przeglądarki potrafią wyświetlać materiały wideo przy użyciu HTML5. Sztuczka przestępców polega na przekazaniu odbiorcy treści informacji, z których wynika, że jego wtyczka Flash jest nieaktualna i do wyświetlenia żądanego materiału niezbędna jest jej aktualizacja.

**Zdarza się, że pierwsze wyniki z wyszukiwarki należą do stron, które rozpowszechniają programy szpiegujące, automatycznie dodające niepotrzebne paski narzędziowe do przeglądarki i wyświetlające reklamy.**

Oczywiście proponowana jest instalacja pliku z innego serwisu zamiast strony firmy Adobe. Jeżeli faktycznie posiadamy starszą wersję Flasha, to czasami następuje próba automatycznego wykorzystania znanych podatności starszych wersji oprogramowania. Rozwiązaniem może być wyłączenie wtyczki Flash. Skoro jednak musimy jej używać, to zalecana jest jej aktualizacja i ustawienie w przeglądarce opcji Click to Play. Funkcja ta wymaga kliknięcia na oknie z materiałem video w celu uruchomienia jego treści.

## Oprogramowanie z dodatkami

Istotne jest, skąd pobierane są programy. Nie zawsze pierwszy wynik z wyszukiwarki Google prowadzi do strony producenta danego oprogramowania. Często lepiej wypozycjonowane są serwisy zawierające bazę wielu programów (jak np. [dobreprogramy.pl](http://dobreprogramy.pl)). Zdarza się jednak, że pierwsze wyniki z wyszukiwarki należą do stron, które rozpowszechniają programy szpiegujące, automatycznie dodające niepotrzebne paski narzędziowe do przeglądarki i wyświetlające reklamy. Takie serwisy można poznać po tym, że często zawierają całą nazwę wyszukiwanego przez nas programu w adresie strony

np. [www.vlc-player-download.com/\(vlc-player-download.jpg\)](http://www.vlc-player-download.com/(vlc-player-download.jpg))

Strona ta przypomina stronę producenta oprogramowania, ale pobierany plik ma mały rozmiar i jest wykrywany przez prawie połowę antywirusów. ([vlc-setup-virustotal.jpg](#)). Twórcy oprogramowania udostępniając program za darmo czasem dołączają do jego instalatora inne programy, za których instalację otrzymują opłaty. Takie dodatkowe programy warto odznaczyć przy instalacji. Nie należy również korzystać z tzw. asystentów pobierania.

Warto dbać o aktualność oprogramowania i instalowanie poprawek bezpieczeństwa zarówno dla systemu operacyjnego, jak i używanych programów. Przestępcy cały czas wymyślają i modyfikują sposoby dostania się do komputerów, wykradzenia danych i pieniędzy. Podane przykłady zabezpieczeń oraz zdrowy rozsądek przy korzystaniu z Internetu pomagają zachować bezpieczeństwo. ●



**Od Redakcji:** Ochrona komputerów przed atakami hakerów wpisuje się w szeroką problematykę bezpieczeństwa naszych firm.

W poprzednim numerze właściciele polskiej wywiadowni gospodarczej PERFECT BUSINESS CONSULTING pisali o ryzyku transakcji międzynarodowych. Na ich prośbę pan Jakub Kubat napisał ten artykuł.

fot. Fotolia

# Rodzinni innowacyjni w Turcji



**Gniewomir Pieńkowski**  
Locuples International  
Business Development,  
Kancelaria Rozwoju Biznesu  
Międzynarodowego

**Żyjemy w świecie, w którym informacja i wiedza stają się najważniejsze dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Informacja jest obiektywnym odzwierciedleniem rzeczywistości. Wiedza to rezultat połączenia syntetycznych informacji, kompetencji wykorzystujących ją ludzi oraz kontekstu sytuacyjnego. Ukryta – często dotyczy różnych elementów poznawczych oraz technologicznych.**

Przedsiębiorstwo dzięki uczeniu się zdobywa umiejętności coraz szybciej, ponieważ już posiadana wiedza pozwala akumulować, zrozumieć i stosować w procesie działania zasoby informacyjne, które mają często znaczenie strategiczne, pozwalające dostosowywać się do zmian

w otoczeniu biznesowym z wyprzedzeniem. Organizacja oparta na wiedzy potrafi efektywnie wykorzystywać tajniki ludzkiego umysłu.

Współcześnie największym problemem jest nie wiedza sama w sobie, lecz zastosowanie jej



praktyczne. W warunkach globalnej, coraz bardziej intensywnej konkurencji wiedza jest postrzegana jako najważniejsze źródło przewagi. Jest tak głównie dlatego, że głównym warunkiem sukcesu biznesowego są działania niekonwencjonalne, innowacyjne, odmienne od dotychczasowych praktyk. Gotowość do rezygnacji z tego, co przez dłuższy czas przynosiło korzyści, dostrzegamy we wszystkich sferach życia odnoszących sukcesy. Zmiana i innowacyjność jest dla nich zdarzeniem codziennym i pozytywną siłą sprawczą. Zmiana wymaga jednak wiedzy i to takiej, która jest trudno dostępna dla konkurentów.

### **Przewaga budowana na wiedzy**

Jednym z przykładów efektywnego wykorzystania wiedzy w celu zdobycia przewagi nad

konkurentami są tureckie przedsiębiorstwa rodzinne z sektora biotechnologicznego, które zaczynają zdobywać pozycję liderów nie tylko na rynku krajowym, ale coraz śmielej wchodzą na rynki światowe.

Mechanizmy jej efektywnego wykorzystania można dokładnie zaobserwować, analizując działalność założonej w 1912 roku przez rodzinę Barutów firmy Abdi İbrahim. Firma ta z małej apteki, przy której prowadzeniu ciężko pracowało tylko kilku członków rodziny (pierwszym zarządzającym rodzinnym przedsięwzięciem stał się Abdi İbrahim Barut), stworzyła jedną z największych firm farmaceutycznych w Turcji, obecnie zatrudniającą blisko 3 tys. pracowników, działającą w prawie 30 państwach świata. Firma zajmuje się nie tylko



dystrybucją leków, ale także sama opracowuje liczne, innowacyjne leki w swoich działach rozwoju oraz kształci i szkoli lekarzy i farmaceutów w swoich centrach dydaktycznych.

Rodzina Barutów szybko zwróciła uwagę na konieczność ciągłego doskonalenia i innowacyjności. Już w 1916 roku firma zmieniła swój profil – z dystrybutora na producenta leków, nowoczesnych jak na drugą dekadę XX wieku. Wprowadzono do oferty leki produkowane w oparciu o swoje własne receptury. Innowacyjność i ciągłe dostosowywanie się do potrzeb rynku szybko przyniosły efekt. Stopniowo mała rodzinna apteka zaczęła tworzyć swoje filie w innych dzielnicach Stambułu, a oferta własnych, specjalistycznych produktów leczniczych z każdym rokiem zaczęła się powiększać.

W 1919 roku rodzina Barutów otworzyła pierwszą fabrykę leków w Mahmutpaşa, w której produkowano leki wyłącznie w oparciu o tureckie receptury. W latach dwudziestych i trzydziestych XX wieku firma Abdi Ibrahim ugruntowała swoją pozycję lidera innowacyjności w tureckim sektorze farmaceutycznym. Posiadała niedostępne dla innych przedsiębiorstw regionu linie produkcyjne oraz zespół świetnie wykształconych ekspertów. Pod koniec czwartej dekady XX wieku oferowała w swoich aptekach największą ilość wyprodukowanych w oparciu o stworzone przez siebie receptury leków, które były cenione zarówno przez tureckich lekarzy, jak i pacjentów.

### Rozwój przez pokolenia

W 1939 roku zarządzanie firmą przejął Ibrahim Hayri Barut, który wprowadził i utrzymał firmę na pozycji lidera innowacyjności w tureckim sektorze farmaceutycznym. Mogła ona nawet skutecznie

**Dzięki umiejętnemu inwestowaniu w zasoby wykwalifikowanej kadry pracowniczej, rozwojowi infrastruktury oraz implementowaniu nowoczesnych rozwiązań w zakresie zarządzania, firma rodziny Barutów szybko osiągnęła sukces.**

konkurować z wchodzącymi stopniowo na turecki rynek przedsiębiorstwami zachodnimi.

W 1981 roku trzecia generacja przejęła zarządzanie rodzinnym przedsięwzięciem. Prezesem firmy został Nezih Barut, który tak samo jak poprzednicy nie zaniechał innowacyjnej drogi rozwoju i wprowadził firmę w jej „złoty okres”. Lata dwudzieste i początek XXI wieku to okres rozkwitu Abdi Ibrahim. Firma nie tylko dopracowywała swoje działania w zakresie badań i rozwoju, ale także rozpoczęła rywalizację o miano lidera w branży z europejskimi i amerykańskimi przedsiębiorstwami farmaceutycznymi na rynku tureckim oraz międzynarodowym. Dzięki umiejętnemu inwestowaniu w zasoby wykwalifikowanej kadry pracowniczej, rozwojowi infrastruktury oraz implementowaniu nowoczesnych rozwiązań w zakresie zarządzania, firma rodziny Barutów szybko osiągnęła sukces.

W 2004 roku firma uzyskała unijne certyfikaty potwierdzające jakość produkowanych leków oraz umożliwiające wejście na rynki państw UE. Pierwszym państwem Unii Europejskiej, w którym



fot. Fotolia

rozpoczęto dystrybucję produktów firmy stała się Holandia. Oprócz tego, w kolejnych latach rozszerzono ekspansję przedsiębiorstwa na Portugalię, Rosję, Kazachstan i Azerbejdżan oraz państwa Bliższego Wschodu.

Innowacyjność i efektywność prowadzonych działań została pozytywnie oceniona przez ekspertów specjalistycznych pism. W 2007 roku firma Abdi Ibrahim znalazła się na liście stu największych i najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw farmaceutycznych na świecie. W kolejnych latach członkowie rodziny Barutów potwierdzali, że umieszczenie ich firmy na prestiżowej liście nie było przypadkowe. W 2009 roku firma Abdi Ibrahim stała się liderem pod względem ilości zarejestrowanych patentów w całym sektorze high-tech w Turcji, zaś w 2010 roku otwarto jedno z największych i najnowocześniejszych centrów logistycznych w Turcji.

W 2011 roku w Niemczech, Francji, Holandii oraz we Włoszech, lokalne firmy farmaceutyczne rozpoczęły produkcję innowacyjnych leków na nadciśnienie, w oparciu o licencję firmy Abdi Ibrahim.

Był to jeden z pierwszych przypadków, kiedy to europejskie firmy farmaceutyczne rozpoczynają produkcję leku w oparciu o licencję opracowaną przez przedsiębiorstwo z terenu spoza Unii Europejskiej.

Obecnie katalog produktów firmy Abdi Ibrahim obejmuje szeroki zakresu innowacyjnych produktów. Firma planuje otwieranie nowych fabryk i centrów logistycznych w kraju i za granicą. We wszystkich zakątkach kraju budowane są szkoły, w których od najmłodszych lat mieszkańcy Turcji mają uczyć się zdrowego trybu życia oraz centra szkoleniowe, które mają przygotowywać kadry specjalistów nie tylko na potrzeby firmy, ale także tureckiego systemu ochrony zdrowia. Ważnym w działaniach członków rodziny stało się uczynienie swoich działań proekologicznymi. W tym celu postanowiono rozpocząć badania i prace wdrożeniowe w zakresie energetyki odnawialnej. ●

#### Bibliografia:

Stankiewicz M.J., *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Toruń 2006  
 Totoczko A., *Zarządzanie wiedzą jako podstawa rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, Łódź 2008

# Mapa krok po kroku, czyli jak zrobić analizę doświadczeń klienta



**Ewa Tomczak**  
animator zmian  
z pasją dla ludzi,  
animatorzmian.pl

**Dla firm, którym zależy na poprawie satysfakcji i lojalności klientów, obiecującą ścieżką rozwoju jest skupienie się na dostarczaniu klientom jak najlepszych doświadczeń.**

Klienci nie kupują tylko produktu czy usługi, ale cały pakiet doświadczeń, odczuć i wrażeń, które się z nimi łączą. Dlatego stworzenie spójnego doświadczenia we wszystkich punktach kontaktu z klientem to jedno z największych wyzwań stojących obecnie przed organizacjami\*.

## **Podróż na mapie**

Narzędziem, które pozwala spojrzeć kompleksowo na doświadczenia klienta związane z daną marką, jest mapa podróży klienta (*customer journey map*). Jest to wizualne przedstawienie wszystkich doświadczeń klienta z daną usługą lub

produktem. Pokazuje cele, działania i odczucia na każdym etapie interakcji. Jest często stosowana przez firmy korzystające z dobrodziejstw metody design thinking (myślenia projektowego).

Tworząc mapę, analizujemy każdy z punktów styku z naszą firmą, ale również to, co dzieje się po stronie klienta wcześniej i później. Przykładowo, analiza może obejmować etapy: uświadomienia sobie danej potrzeby, poszukiwania informacji (rozmowy ze znajomymi, odwiedziyny strony internetowej firmy, kontakt z infolinią, wymianę maili), zakupu oraz obsługi posprzedażowej, w tym rozwiązywania problemów z użytkowaniem i obsługi reklamacji. Dzięki takiej całościowej analizie możemy łatwiej dostrzec i zrozumieć, gdzie warto wprowadzać usprawnienia.

## Kiedy warto?

Decyzja o stworzeniu mapy podróży klienta podejmowana jest często wtedy, gdy chcemy określić gdzie warto wprowadzać usprawnienia szeroko rozumianego procesu obsługi. Dowiadujemy się bowiem, które interakcje są kluczowe z perspektywy klientów, a które drugorzędne. Rozumiejąc ich potrzeby i emocje, jesteśmy w stanie zoptymalizować i odpowiednio komunikować kluczowe aspekty oferowanej wartości.

Często okazuje się, że aby zachwycić klientów nie potrzeba dużych inwestycji czasowych i finansowych. Dzięki zrozumieniu, co jest ważne dla użytkowników, możemy zidentyfikować okazje, w których znacznie poprawimy doświadczenie prostym i tanim w realizacji pomysłem. Jak w całym procesie design thinking, kluczowa jest empatia.

Tworzenie mapy doświadczeń klienta niesie ze sobą również korzyści w zakresie rozwoju

współpracy zespołowej, skutecznej wymiany informacji i świadomości wpływu na istotne kwestie. Pracownicy mają okazję, żeby wyjść poza standardowy obszar działań i ujednoczyć wiedzę. Takie wspólne zrozumienie jest głębsze i jednocześnie lepiej zakorzenione w rzeczywistości klientów. Mapa podróży klienta to również skuteczny sposób na zwrócenie uwagi uczestników procesu na ich bezpośredni wpływ na to, jak klienci odbierają kontakt z firmą.

## Przewodnik po mapie

### Krok 1 – wybierz użytkownika

Mapę podróży klienta przygotowujemy dla konkretnej osoby w konkretnej sytuacji, rozwiązującej konkretny problem. To dobrze zdefiniowana persona, która przeżywa daną historię. Możemy analizować zarówno obecnych klientów, jak i osoby niekorzystające z naszych usług. Ciekawe spostrzeżenia daje przyjrzenie się klientowi sfrustrowanemu naszym produktem lub użytkownikowi, który nadzwyczaj intensywnie korzysta z naszej oferty.

### Krok 2 – zmapuj cały proces

W tym etapie nazywamy po kolei poszczególne akcje, jakie podejmuje klient i sytuacje, w jakich się znajduje. Szukamy dokładnych odpowiedzi na pytania: co robi? Kogo spotyka? Kogo angażuje? Z czym ma styczność? Jakich systemów i przedmiotów używa? Co myśli? Czego doświadcza? Jakie ma nastawienie? Jakie emocje przeżywa?

Dla ułatwienia dalszej analizy, całą podróż warto podzielić na kilka etapów, w których klient ma

**Satysfakcjonujące dla klienta rozwiązywanie problemów, które napotyka w najważniejszych momentach, jest niezbędnym warunkiem zadowolenia i lojalności.**



osobne cele do osiągnięcia, np. szukanie informacji, dokonanie zakupu, reklamacja. Żeby zrozumieć cały ekosystem i zidentyfikować co wpływa z naszej strony na wrażenia klienta, nazywamy też elementy i osoby, które współtworzą doświadczenia od strony firmy. Wskazujemy również te aspekty, które nie mają bezpośredniego kontaktu, a działają w tle.

### **Krok 3 – zaplanuj usprawnienia w momentach prawdy**

Określ te punkty w podróży, które liczą się najbardziej dla użytkownika i organizacji. To na podstawie doświadczeń w kluczowych dla niego momentach klient decyduje się odejść lub umacnia więź z marką. To na nich warto skupić uwagę.

Gdzie szukać momentów prawdy? Praktyka pokazuje, że najczęściej pojawiają się na początku podróży, na jej końcu oraz przy przekazywaniu sprawy klienta pomiędzy silosami w firmie. Jeśli początek drogi będzie wyboisty, to klient może nigdy nie kupić. Z drugiej strony, wrażenia na końcu podróży silnie określają jakie wspomnienia zachowa klient, a co za tym idzie, czy będzie chciał kolejny raz korzystać z naszych usług. Również przekazywanie sprawy klienta do innego etapu

realizacji, działu czy opiekuna może okazać się źródłem frustracji i problemów.

Satysfakcjonujące dla klienta rozwiązywanie problemów, które napotyka w najważniejszych momentach, jest niezbędnym warunkiem zadowolenia i lojalności. Dlatego tutaj właśnie warto szukać możliwości usprawnień i wdrażać innowacyjne rozwiązania, które wpłyną pozytywnie na zachowania i doświadczenia.

### **Mapa to nie teren**

Mapa podróży klienta niesie ze sobą spory potencjał i wiele obietnic. Jednak to tylko narzędzie, a nawet najlepszy młotek sam gwoździ nie powbija. Po zebraniu danych kluczowe jest wyciągnięcie wniosków, przełożenie ich na konkretne plany działań i wdrożenia w prawdziwym terenie. Tylko wtedy firma będzie w stanie poprawiać doświadczenia klientów, zdążając do stanu, w którym cała organizacja skupiona będzie na potrzebach klienta. ●

#### **Źródła:**

Badanie IBM C-suite Study 2013 przygotowane przez konsultantów IBM Institute for Business Value i przeprowadzone wśród 4 tys. przedstawicieli najwyższej kadry zarządzającej na świecie

„This is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases” by Marc Stickdorn, 2011

<https://www.digitalgov.gov/2015>

„Sztuka budowania lojalności klienta”, Warszawa 2013, Red. U. Gabrylska



fot. Łukasz Tchurcz

 Otwarcie I Zlotu Sukcesorów

# Pierwszy Zlot Sukcesorów 16-18 września 2016

**Pierwszy Zlot Sukcesorów już za nami. Okazało się, że integracja środowiska potomków polskich przedsiębiorców jest możliwa i to w połączeniu z odpowiednią dawką wiedzy na tematy związane z codziennością, czyli współprowadzeniem rodzinnych firm.**

Również miejsce spotkania nadało odpowiedni klimat – nowoczesny, ale przytulny hotel Portofino we Włocławku, położony w samym centrum strefy przemysłowej, prowadzony przez rodzinną firmę Renex. Inicjatorkami i głównymi organizatorkami były Aleksandra Jasińska-Kloska z firmy Darpol sp. z o.o. sp.k. oraz Anna Gwizdalska z Jars sp. z o.o.

## **A zaczęło się...**

W piątek w otwarciu Zlotu uczestniczyli również przedstawiciele władz miast Włocławka oraz Brześcia Kujawskiego, którzy w ciekawy sposób opowiedzieli o regionie, jego potencjale inwestycyjnym i walorach turystycznych. Po krótkim i wesółym przedstawieniu się uczestników przyszedł czas na zwiedzanie futurystycznych pomieszczeń

produkcyjnych, szkoleniowych i biurowych firmy Renex, poznanie jej historii i strategii biznesowej. Ciekawość została pobudzona i dzięki temu, podzieleni na dwie grupy, ruszyliśmy w teren, by zdobywać punkty i poznać się lepiej w zorganizowanej przez Tomasza Kloskę z Darpol sp. z o.o. sp.k. grze terenowej. Skoro sukcesorzy, to i sukces – zadania wykonane zostały nieomal bezbłędnie, a że rywalizacja była wyrównana, to wszyscy otrzymali piękne i oryginalne medale I-go Złotu przygotowane przez Krzyśka Jasińskiego (Darpol sp. z o.o. sp.k.). Dzieci przedsiębiorców ryzyko mają we krwi i nie boją się zdobywać świata, w czym utwierdziła nas Anna Pietrzak-Włodarczyk z ZPHU Drewna. Swoją opowieścią przekonała nas, że nawet Iran (zwykle u nas przedstawiany w negatywnym świetle), może być bezpiecznie odkrywany przez samotnie podróżującą blondynkę i że warto realizować swoje marzenia zwłaszcza wtedy, gdy pojawiają się trudności. Pierwszy wieczór skończył się... wczesnym rankiem, bo ze zmęczeniem wygrała ciekawość siebie i mnogość wspólnych tematów.

Nie przeszkodziło to oczywiście w punktualnym stawieniu się kolejnego dnia na zaplanowanych seminariach. Na rozbudzenie Małgorzata Piekarska-Rekosz z Biura Rachunkowego Azyl podzieliła się z nami historią o nierzadko trudnych relacjach rodzic-dziecko w firmie i sposobach radzenia sobie z seniorami. Często bowiem metody współpracy z innymi osobami zarządzającymi czy pracownikami nie sprawdzają się w stosunku do mamy czy taty. Nie ma jednego idealnego rozwiązania, a wprowadzanie zmian należy zacząć od samych siebie. Ale bez paniki – możemy zawsze liczyć na zrozumienie i wsparcie innych sukcesorów oraz Krzysztofa Błażejewskiego z Laboratorium Dialogu. Przeprowadzone przez niego warsztaty




 Zwiedzanie Renexu

fot. Łukasz Tchurcz

i ćwiczenia praktyczne uzmysłowiły nam wagę „słyszania” innych, a nie tylko „słuchania” ich opowieści. Wymiana zaś doświadczeń pokazała, że niezależnie od branży czy formy działalności firmy rodzinnej, problemy związane z międzypokoleniową współpracą są podobne.

Być może pozytywna komunikacja pozwoliłaby na rozwiązanie wielu konfliktów? W jej tajniki wprowadziła nas Aneta Topczewska-Scrivero z Przedszkola Stoneczna Polana. Z pewnością wprowadzenie pozytywnych przekazów w codziennej komunikacji z innymi jest nietatwe – świadczyć o tym może choćby burzliwa dyskusja, która towarzyszyła prezentacji. A może to nasze nawyki nam w tym przeszkadzają? O ich sile i wpływie na



 Warsztaty

fot. Tomasz Kloska



fot. Tomasz Kloska

## 📷 Bal przebierańców pt. Cztery Pory Roku

nasze postępowanie opowiedziała Lidia Rygielska z Coala sp. j.

Kolejne prezentacje były solidną dawką wiedzy. Najpierw Paweł Regulski z Rema Broker sp. z o.o. wyjaśnił różnice pomiędzy agentem a brokerem ubezpieczeniowym, a także przedstawił wady i zalety korzystania z usług brokerskich. Następnie Ola Jasińska-Kloska z firmy Darpol sp. z o.o. sp.k. opowiedziała o sposobie poradzenia sobie z uciekającymi sprawami, w tym o wykorzystaniu praktycznej aplikacji do zarządzania krótko- i długoterminowymi zadaniami (przydatnej zarówno w firmie, jak i w życiu prywatnym). Jarostaw Błaszczak z B&B Stodyczne Reklamowe natomiast, w bardzo dynamiczny sposób zwrócił uwagę na problem poszanowania praw autorskich w Internecie i wyjaśnił pojęcie „wolnej licencji”. Dzięki jego wskazówkom nie będziemy już bezmyślnie wykorzystywać zdjęć czy plików video

zamieszczonych w sieci, a sprawdzanie rodzaju licencji stanie się naszym dobrym nawykiem.

Na podsumowanie dnia goście z organizacji SBI-CO opowiedzieli o pilotażowym projekcie wymiany kadr pomiędzy mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami, finansowanym przez Unię Europejską. Jest to ciekawa propozycja, szczególnie dla głodnych wiedzy i doświadczeń sukcesorów.

## Zabawa też jest ważna

Zwieńczeniem wieczoru był kolorowy bal przebierańców, którego przewodnim tematem stały się „Cztery pory roku”. Tańce rozpoczął barwny korowód – był to śmiało, wesolo i niezbyt rytmicznie zatańczony polonez. Następnie bardzo uzdolniona i sympatyczna akordeonistka Magda wraz z Lidią Rygielską pokazały nam, jak się dawniej na ziemi kujawskiej bawiono. Pomimo tego,



że wielu z nas miało już za sobą niejedną kurs tańca towarzyskiego (czy to salsy, czy tanga), okazało się, że kroki i figury polskiego oberka są nie lada wyzwaniem. A do tego urocza akordeonistka wciąż podkręcała tempo! Po obertasie przyszedł już czas na szaleństwo w stylu dowolnym, a konkurs na najładniejsze przebranie wygrała Lidia Rygielska, której wianek z żywych kwiatów zdobył serca sukcesorów.



fot. Tomasz Kłoska

 Akcja charytatywna w parku linowym

W niedzielę, wciąż pełni wrażeń, udaliśmy się do Parku Linowego we Włocławku. To właśnie tam do wspólnej zabawy zaprosiliśmy podopiecznych pobliskiego domu dziecka. Transport dla dzieci zafundował Burmistrz Brzeźcia Kujawskiego p. Wojciech Zawidzki. Przejściom przez wymagające trasy w parku towarzyszyły silne emocje i dzięki dopingowi żaden z odważnych nie załamał się. Było warto, bo w nagrodę czekało ognisko i degustacja krówek. Miejmy nadzieję, że dzieciaki na długo zapamiętają ten wesoły i słoneczny dzień.

### Pierwszy, ale nie ostatni

I tak oto nadszedł czas na podsumowania. Pierwszy Złot Sukcesorów możemy uznać za wielki sukces. Udowodniliśmy, że młodzi przedsiębiorcy,

pomimo wielu różnic, potrafią się zintegrować, lubią się bawić, tańczyć, śmiać, ale nie stronią też od rozmów na trudne tematy związane z prowadzeniem firm. I jedno jest pewne – kolejny Złot Sukcesorów już wkrótce! ●

**Opracowanie:** Paulina Rudnicka, sukcesorka w firmie RENOWA z Tomaszowa Mazowieckiego

Więcej zdjęć na:

[www.facebook.com/zlotsukcesorow](http://www.facebook.com/zlotsukcesorow)

### Organizatorzy:

- Inicjatywa Firm Rodzinnych (Warszawa)
- Aleksandra Jasińska-Kłoska, Tomasz Kłoska, Krzysztof Jasiński – Darpol sp. z o.o. sp.k. (Bydgoszcz)
- Anna Gwizdalska – Jars sp. z o.o. (Legionowo)
- Małgorzata Rekosz-Piekarska – Biuro Rachunkowe Azyl (Warszawa)
- Jarosław Błaszczak – B&B Słodycze z pomysłem (Milanówek)
- Aneta Topczewska-Scrive – Przedszkole i szkoła integracyjna Słoneczna Polana (Kobyłka)
- Lidia Rygielska – Coala sp.j. (Toruń)
- Anna Pietrzak-Włodarczyk – ZPHU DREWNA (Rogowo)
- Krzysztof Błażejowski – Laboratorium Dialogu (Żyrardów)
- Paulina Rudnicka – Renowa (Tomaszów Mazowiecki)
- Paweł Regulski – REMA BROKER Sp. z o.o. (Warszawa)
- Barbara i Michał Rożek – Rożek Brokers Group (Sandomierz)



## Wiem Co Jem – Dobra żywność według rodzinnych

**17 września w siedzibie krakowskiej firmy Herbewo International S.A. odbyło się spotkanie przedsiębiorców rodzinnych pod hasłem „Wiem Co Jem”.**

W obecnych czasach dostęp do jedzenia jest nieograniczony... przynajmniej w państwach tzw. cywilizacji zachodu. Niestety, w przeważającej mierze jest to produkt przemysłowy, o raczej marnej jakości. Konsumenci nie orientują się, gdzie szukać zdrowych produktów. Dlatego też organizatorzy jako jeden z głównych celów całego wydarzenia postawili pokazanie, jak dotrzeć do dobrego jakościowo jedzenia. Spotkanie było również okazją poznania i przekonania się o wyjątkowej wartości produktów regionalnych i ekologicznych, wytworzonych według tradycyjnych receptur.



Inicjatorem wydarzenia był Łukasz Rotarski (ANRO), członek Zarządu IFR, który razem z Andrzejem Barańskim (Herbewo International S.A.) otworzył spotkanie i przywitał zebranych.

Główna dyskusja toczyła się wokół specyfiki polskiej żywności, jak również otoczenia gospodarczego, mającego istotny wpływ na polskie gospodarstwa rolne, które w większości są firmami rodzinnymi:

- Poseł Jarostaw Sachajko, Przewodniczący Komisji Rolnictwa i Rozwoju Wsi, zaprezentował obecny stan ustawy dotyczącej sprzedaży bezpośredniej przez rolników, która od dłuższego czasu nie jest poddawana pod obrady sejmowe.
- Sir Julian Rose oraz Jadwiga Łopata z Ekocentrum ICPPC przedstawili najważniejsze problemy, jakie dotyczą polskich rolników oraz konsumentów.
- Rafał Górski, Prezes Instytutu Spraw Obywatelskich, przybliżył zebrany potencjalnie negatywne skutki w obszarze produkcji żywności dwóch międzynarodowych umów, które są obecnie negocjowane – TTIP (UE – USA) oraz CETA (UE – Kanada).
- Jan Czaja, grupa Od Rolnika, omówił metody współpracy konsumentów oraz rolników

w obszarze wytwarzania dobrego jedzenia, jak i jego nabywania.

W drugiej części spotkania przedsiębiorcy odbyli wycieczkę do Stryżowa, pod Krakowem, do siedziby EKOCENTRUM ICPPC i ekologicznego gospodarstwa rolnego w jednym. Gospodarstwo to odwiedził m.in. brytyjski następca tronu, Księżę Walii – Karol. Zwiedzający mogli zobaczyć m.in. działanie „zielonych technologii” w praktyce.

Żywność oraz odżywianie to ważny temat, który dotyczy nas samych oraz naszych rodzin. Wydaje się jednak, że większość osób bezrefleksyjnie przechodzi nad nim do porządku dziennego. Inicjatywa Firm Rodzinnych, jako organizacja odpowiedzialna społecznie, będzie promować zdrową, polską żywność. Jest to, w pewnym sensie, nasz obowiązek wobec następnych pokoleń. Powinniśmy razem, ponad podziałami, stać się orędownikami praw konsumentów (którymi sami na co dzień jesteśmy). Jest to w końcu przecież i nasz klient, dzięki któremu możemy prowadzić działalność gospodarczą. ●

**Opracowanie: Łukasz Rotarski, ANRO Firma Poligraficzno-Handlowa sp. z o.o., członek zarządu IFR**





foto. Mikotaj Grajner

📷 Właściciele Carpe Kraft – Emilia i Maciej Grzywacz, Aleksandra Jasińska-Kłoska i Lidia Rygielska

## Kujawsko-Pomorscy po godzinach

W kujawsko-pomorskich firmach rodzinnych jak zwykle sporo się dzieje. Tym razem spotkaliśmy się w piątkowy wieczór 19 sierpnia w Toruniu. Gospodarzami byli Emilia i Maciej Grzywacz – właściciele toruńskiego pubu Carpe Kraft i browaru Wąsosz. Zarówno właściciele, jak i obsługa z wielką pasją opowiedzieli nam o piwowarstwie, sztuce warzenia piwa, komponowaniu smaków oraz

o specyfice rynku piw kraftowych. A to wszystko podczas degustacji różnych rodzajów piw, których w pubie mają około 300! Naturalnie nie wszystkich udało się spróbować. Ta firma to kolejny dowód na to, jak pasja przekłada się na doskonały efekt biznesowy oraz zadowolonych klientów! ●

Opracowanie: Aleksandra Jasińska-Kłoska,  
lider Koła Kujawsko-Pomorskich Firm

# Dołącz do nas!

## Łączymy, by budować



[www.firmyrodzinne.pl](http://www.firmyrodzinne.pl)

**ifr**<sup>®</sup>  
INICJATYWA  
FIRM RODZINNYCH