

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

NR 6(27) GRUDZIEŃ 2017 ISSN 2353-6470



**JUBILEUSZOWY
X ZJAZD U-RODZINY
W ŁODZI**

Temat numeru

- 4 X Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych w Łodzi
„u-Rodziny 2017” | *Andriy Tsyaputa*



Prawo w praktyce

- 10 Fiskus zapyta pracownika o sytuację
w firmie | *Maciej Zborowski*

Sukcesja

- 13 Bezpieczna sukcesja | *Agnieszka Krysiak*

Inne kultury

- 17 Innowacyjność w izraelskich firmach
rodzinnych | *Gniewomir Pieńkowski*

Dobre praktyki

- 21 Coś z niczego: o korzyściach z medytacji
w biznesie | *Konrad Olesiewicz*
- 25 Poprawa atmosfery w firmie produkcyjnej
poprzez rozwój liderów produkcji. Studium
przypadku | *Janusz Dziewit*
- 29 Jak wystrzegać się strategicznych błędów
w zarządzaniu sprzedażą w firmie
rodzinnej? | *Maciej Sasin*

Wydarzenia

- 35 U-Rodziny 2018 w Katowicach. Święto
biznesu rodzinnego, na którym nie może Cię
zabraknąć | *Magdalena Urbanowicz*
- 38 Zapowiedź „u-Rodziny 2018”

11. OGÓLNOPOLSKI ZJAZD FIRM RODZINNYCH
U-RODZINY | 11-14 PAŹDZIERNIKA 2018 | KATOWICE

ifr
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH
Oddział Śląski

Chcesz być usłyszany? Masz coś do powiedzenia, załatwienia? Chcesz na coś zwrócić uwagę? Podzielić 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 6(27), grudzień 2017
ISSN 2353-6470

Wydawca:

ifr
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

Okładka: fot. Artur Kraszewski

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

EGZEMPLARZ

DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

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



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Coroczne zjazdy firm rodzinnych to wielkie i najważniejsze wydarzenie w życiu stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych. Już dziesiąte, a więc jubileuszowe u-Rodziny odbyły się w Łodzi, w wielkim hotelu Ambassador. Nasz 27. numer zaczyna się ciekawą relacją z „u-Rodzin 2017” autorstwa Andriya Tsyaputy.

Dla bywalców zjazdów to kolejne udane spotkanie ze starymi przyjaciółmi, dla nowicjuszy – to pewnie początek przygody i odkrywania uroków bycia razem. Dla mnie osobiście zjazd, oprócz źródła dużej porcji wiedzy, wielu wrażeń, inspiracji i przyjemności, był momentem pewnego odkrycia. Niby o tym już od dawna wiedziałam, ale to właśnie podczas tego zjazdu poczułam siłę środowiska polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Umiemy to okazać. Manifest Przedsiębiorców Rodzinnych, pięknie przedstawiony przez trzy pokolenia firmy Rożek Brokers Group, to naprawdę coś!

Zjazdy tak się podobają, że już mamy zapowiedź kolejnego – tym razem w Katowicach. Piszemy o tym wydarzeniu, którego organizacji podjął się Łukasz Rotarski. Trzymajmy kciuki, by wszystkie ambitne plany się udały i do zobaczenia za 10 miesięcy!

Zapowiedź tematu kolejnych „u-Rodzin”, związanego z wyzwaniem międzynarodowych rynków stojącymi przed firmami rodzinnymi, z pewnością z większą niż dotychczas uwagą skłoni drogich Czytelników do zapoznania się z artykułem Gniewomira Pieńkowskiego na temat firm izraelskich. Zainteresowanym podpowiadam, by przejrze

archiwalne numery RELACJI, w których w dziale „Inne kultury” znajdziemy liczne publikacje tego Autora poświęcone firmom rodzinnym na świecie.

Psychologia na dobre wkroczyła do biznesu. Dziś przedsiębiorcy szukający czynników rozwoju swojej firmy coraz częściej dostrzegają je w kompetencjach miękkich, czasem trudnych do zobaczenia, zdefiniowania czy wzmocnienia. *Na dobrą atmosferę w pracy składa się wiele czynników, jednak głównym są relacje międzyludzkie* – zauważa Janusz Dziewit z firmy rodzinnej Experum HR. Jeszcze bardziej niezwykłe, przynajmniej dla mnie, są przemyślenia Konrada Olesiewicza, sukcesora w firmie Volta, na temat wykorzystania medytacji w poprawianiu funkcjonowania własnej firmy.

O ważnych dla firm rodzinnych zagadnieniach prawnych piszą: Agnieszka Krysik – o bezpieczeństwie prawnym sukcesji i Maciej Zborowski – o szerzej nieznanym aspekcie prawnym kontroli podatkowej.

Korzystając z okazji, życzę wszystkim naszym Czytelnikom, ich dzieciom, krewnym, przyjaciołom i znajomym bardzo udanych, ciepłych Świąt Bożego Narodzenia oraz pomyślnych wiatrów w Nowym – 2018 roku.

Maria Adamska
redaktor naczelna

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

www.firmyrodzinne.pl

i portal www.portalfirmyrodzinne.eu



Andriy Tsyaputa
specjalista ds. komunikacji,
Biuro IFR

X Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych w Łodzi „u-Rodziny 2017”

W dniach 10–12 listopada 2017 r. w Łodzi odbył się największy w Polsce Zjazd Firm Rodzinnych „u-Rodziny 2017”, organizowany przez Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych.

Tegoroczna edycja była jubileuszowym, dziesiątym ogólnopolskim spotkaniem przedsiębiorców rodzinnych z administracją rządową, przedstawicielami samorządów lokalnych oraz środowiskiem naukowym i eksperckim. Zjazd zebrał ponad 250 uczestników i prelegentów z całego kraju, a wśród gości specjalnych można było spotkać m.in.: prof. dr. hab. Jerzego Hausnera – byłego Wicepremiera i Ministra Finansów, Mariusza Haładyja – Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Rozwoju, prof. dr. hab. Elżbietę Mączyńską – prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, dr Irenę Ożóg – byłą Wiceminister Finansów, prof. Roberta Gwiazdowskiego – Przewodniczącego Rady Centrum im. Adama Smitha, Zuzannę Skalską – znaną badaczkę trendów w biznesie czy dziennikarza i publicystę ekonomicznego Rafała Wosia. Mocnym akcentem otwierającym zjazd był wygłoszony przez trzy pokolenia rodziny Rożków MANIFEST PRZEDSIĘBIORCÓW RODZINNYCH, prezentujący stanowisko i oczekiwania środowiska biznesu rodzinnego w obliczu głównych wyzwań i problemów, które je spotykają.

Gościenna Łódź

Zebranych w hotelu Ambassador Premium gości przywitała Prezes IFR – Ewa Sobkiewicz:

„Cieszę się, że jesteśmy razem! Tak wiele wydarzyło się od pierwszego Zjazdu Firm Rodzinnych w 2008 roku. Spotkało się wtedy około 30 osób, które dostrzegły, jakim cennym skarbem jest polska przedsiębiorczość rodzinna. A przede wszystkim dostrzegły, że razem mogą zrobić więcej. Dziś spotykamy się po raz dziesiąty! Witamy w Łodzi!”.

Podczas oficjalnego otwarcia Zjazdu, Adam Pustelnik (Urząd Miasta Łodzi) odczytał list Prezydent miasta Łodzi, Hanny Zdanowskiej, która z powodu



📷 Sukcesorzy firm rodzinnych



📷 Otwarcie Zjazdu przez Prezes Ewę Sobkiewicz

zabiegania o pozyskanie kolejnej edycji wystawy EXPO dla Łodzi nie mogła wziąć osobiście udziału w wydarzeniu:

„Zapoznając się z ideą wydarzenia, jak i gronem prelegentów, jestem pod ogromnym wrażeniem profesjonalizmu oraz ogromnej pracy włożonej w przygotowanie spotkania. To niezwykle ważne, że uczestnikami Zjazdu są nie tylko przedsiębiorcy rodzeni, ale również przedstawiciele administracji rządowej i samorządów lokalnych, a także naukowcy i eksperci. Państwa spotkanie to



 Organizatorzy u-Rodzin

doskonała okazja do dialogu, wymiany doświadczeń oraz poszerzenia zakresu kompetencji.”

W ciągu dwóch dni Zjazdu Łódź stała się ogólnopolskim sercem przedsiębiorczości rodzinnej oraz platformą dialogu i współpracy przedstawicieli biznesu, państwa i nauki. Program dziesiątej edycji „u-Rodzin” był niezwykle bogaty, a lista prelegentów i dyskutantów obfita w znane postaci. Jak co roku, to wyjątkowe wydarzenie posłużyło integracji, wymianie doświadczeń i planowaniu wspólnych przedsięwzięć przez firmy rodzinne, a także było okazją do podsumowań i otwarcia nowych perspektyw. 26 paneli i wykładów, intensywne debaty i dyskusje, przyjemna rodzinna atmosfera i fantastyczne emocje – wszystko to sprawiło, iż jubileuszowy Zjazd Firm Rodzinnych zajął wyjątkowe miejsce w historii IFR i na zawsze pozostanie w pamięci wszystkich obecnych.

Patronat honorowy nad Zjazdem objęli Prezydent Miasta Łodzi Hanna Zdanowska oraz Marszałek

Województwa Łódzkiego Witold Stępień. Wśród patronów merytorycznych znaleźli się: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Związek Miast Polskich, Centrum im. Adama Smitha oraz Stowarzyszenie Interim Managers. Patronami medialnymi wydarzenia byli m.in. dziennik „Rzeczpospolita”, stacja telewizyjna TVP3 Łódź oraz Radio TOK FM. Nie można także zapomnieć o partnerach strategicznych: Kancelarii Ożóg Tomczykowski oraz Union Investment TFI, którzy wnieśli swój bezcenny wkład w organizację tegorocznej edycji „u-Rodzin”. Osobne podziękowania należą się także pozostałym partnerom i wystawcom, którzy przyczynili się do sukcesu jubileuszowego Zjazdu Firm Rodzinnych.

Ciekawe dyskusje

Sesją otwierającą Zjazdu była debata pt. „Przedsiębiorczość rodzinna. Dryfujemy czy płynie na pełnych żaglach? Rola i miejsce firm rodzinnych w rozwoju gospodarczym Polski”, w której wzięli udział prof. Andrzej Blikle (Prezes Honorowy IFR),

prof. dr hab. Łukasz Sułkowski (SAN), Marcin Pluta (Wiceprezes Związku Miast Polskich) oraz wspomniani już prof. dr hab. Jerzy Hausner, dr Irena Ożóg, Adam Pustelnik, a także Ewa Sobkiewicz. Grono dyskutantów reprezentujący rozmaite środowiska i głoszący różne opinie zagwarantowało zajmującą debatę i konfrontację poglądów.

Szczególnie emocjonującym momentem Zjazdu, a zarazem jego programowym przestaniem, było ogłoszenie Manifestu Przedsiębiorców Rodzinnych, który prezentuje najważniejsze dla środowiska firm rodzinnych problemy i oczekiwania dotyczące ich rozwiązania. Jak skomentował wiceprezes IFR Tomasz Budziak:

„Firmy rodzinne mają zdolność przetrwania dłuższą niż aktualne koniunktury polityczne. Stów podziwu i pochlebstw ze strony polityków mamy wystarczająco dużo, choć rzadko idą za tym spójne i konsekwentne działania. Czujemy się często traktowani przez nich protekcyjnie i okazjonalnie. Dlatego sami musimy dbać o jakość naszego otoczenia, między innymi o: sprawiedliwość, finanse publiczne, edukację.”

Jednym z głównych tematów, który przewijał się w trakcie Zjazdu, była sukcesja w firmach rodzinnych. Przedsiębiorcy i ich rodziny wspólnie ze znanymi ekspertami rozmawiali o wyzwaniach, które stoją przed firmami rodzinnymi w obliczu przekazania władzy i zarządzania przedsiębiorstwem w ręce młodego pokolenia, zarówno z perspektywy nestorów, jak i sukcesorów. Wśród kilku paneli na ten temat należy wyróżnić spotkanie z Podsekretarzem Stanu Mariuszem Hatacyjem i Dyrektorką Luizą Modzelewską z Ministerstwa Rozwoju, poświęcone przygotowaniom ustawy o zarządzie sukcesyjnym, które wzbudziło



Manifest Przedsiębiorców Rodzinnych wygłaszają przedstawiciele trzech pokoleń z firmy rodzinnej Rożek Brokers Group

szczególne zainteresowanie i aktywną dyskusję wśród przedsiębiorców. Dopiero wieczór teatralny zmusił uczestników do zakończenia serii pytań, wyjaśnień i pomysłów na kolejne kroki w utwierdzeniu zachowania trwałości firm rodzinnych. Sukcesorzy natomiast podzielili się swoimi doświadczeniami, jak zainspirować dzieci oraz jakich błędów nie popełniać, aby następcy chcieli zostać sukcesorem w firmie rodzinnej. Dziś tylko 8% dzieci chce przejąć firmę od rodziców. Wielu uczestników angażowało się w dyskusję, która będzie kontynuowana w maju 2018 roku podczas Złotu Sukcesorów w Zawierciu (www.sukcesorzy.pl).

Podczas Zjazdu rozmawialiśmy również o tym, co wyróżnia firmy rodzinne na tle innych, o czynnikach, które przyczyniają się do ich trwałego sukcesu oraz o dobrym i skutecznym zarządzaniu sprawami rodziny i biznesu. Tutaj warto wspomnieć panel pt. „Interim menedżer w firmie rodzinnej – czyste wdrożenie i odpowiedzialność”, prowadzony przez doświadczonych praktyków zarządzania czasowego z partnerskiego Stowarzyszenia Interim Managers. Wyróżnić należy także panel o zarządzaniu projektami w firmach rodzinnych, podczas którego przedstawiono rozmaite aspekty

efektywnego prowadzenia firmy oraz dążenia do rozwoju i innowacyjności.

Istotnym dla środowiska przedsiębiorstw rodzinnych był temat zarządzania zgodnością (*compliance*) w firmie. Przy wsparciu partnera strategicznego IFR – Kancelarii Ożóg Tomczykowski – staraliśmy się znaleźć odpowiedzi na pytania: jak zarządzać ryzykami prawnymi i podatkowymi w firmie? Jak przekazać dzieciom zdrową firmę? Rozmawialiśmy także o nadchodzących zmianach regulacji prawnych wprost dotyczących biznesu rodzinnego. W tym kontekście należy wspomnieć rozmowę nt. rozporządzenia UE o ochronie danych osobowych (RODO) z dr Maciejem Kaweckim z Ministerstwa Cyfryzacji. Osobny panel był poświęcony także zmianom w prawie podatkowym.

Podczas „u-Rodzin 2017” odbyła się również inauguracja prac nad utworzeniem funduszu inwestycyjnego firm rodzinnych, wspólnie z kolejnym partnerem strategicznym – Union Investment TFI. Specjalnie dla uczestników Zjazdu przeprowadzono także panel poświęcony funduszom inwestycyjnym *private equity*, w celu zapoznania się z innymi możliwościami inwestowania kapitału oraz współczesnymi rozwiązaniami i trendami inwestycyjnymi.

Na dodatek podczas tegorocznego Zjazdu były poruszane kluczowe dla firm rodzinnych kwestie finansowania rozwoju poprzez wspieranie innowacji i inwestycji, dotacji państwowych i unijnych na ich rozwój, a także współpracy ze *start-upami*. W tym kontekście należy wyróżnić inspirujący wykład Zuzanny Skalskiej poświęcony innowacyjności jako kulturze i strukturze firmy, która wspiera rozwój i kreację. Wśród ciekawostek należy



📷 „Czy Polska to nie jest kraj dla pracowników?”, od lewej: Rafał Woś, Robert Gwiazdowski i Andrzej Blikle



📷 Konferencja prasowa: Adam Pustelnik (Urząd Miasta Łodzi), Marcin Pluta (burmistrz Brzezin, wiceprezes Związek Miast Polskich) Ewa Sobkiewicz (prezes IFR), Anna Mikołajczyk (właścicielka firmy rodzinnej MIKOMAX), Jakub Mielczarek (Sekretarz Województwa Łódzkiego)

wspomnieć panel poświęcony produkcji filmowej, na którym gościem specjalnym był Piotr Dzięcioł – producent filmu „Ida”, polskiego laureata Oscara w 2015 roku.

Nie zabrakło również dyskusji na temat współczesnego rynku pracy, zatrudnienia w firmach rodzinnych oraz systemów motywacji dla utrzymania najlepszych pracowników. Istotną kwestią dla firm rodzinnych, poruszoną podczas „u-Rodzin 2017”, jest znalezienie równowagi między

kapitałem, własną pracą a rynkiem pracy. Pokutuje stereotyp „prywaciarza”. Dla przedsiębiorców niezbędną jest umiejętność wstuchiwania się w trendy nie tylko biznesowe, ale i społeczne. Należy umieć wejść w dialog, nawet z tymi, którzy reprezentują skrajnie różne poglądy. Stąd ogromne zainteresowanie wzbudziła debata na temat książki Rafała Wosia „To nie jest kraj dla pracowników”. Gorąca i miejscami emocjonalna dyskusja z autorem zburzyła spokój i samozadowolenie wielu uczestników. I właśnie w tym rzecz, żeby móc nie bać się rzeczowej krytyki. W dłuższej perspektywie natomiast ważniejsze są ostrzeżenia o ryzykach.

Dobra zabawa

Poza częścią merytoryczną, program Zjazdu był również wzbogacony o elementy rozrywkowe i kulturalne zarówno dla dużych, jak i małych, a gościnne miasto Łódź dopełniło listę atrakcji. Teatr, spacer po Łodzi, escape room'y, warsztaty dekorowania ciast i ciasteczek oraz wiele innych atrakcji przygotowano dla uczestników i gości wydarzenia, w tym tych najważniejszych, czyli dzieci, których w tym roku było ponad 30. Oficjalnym zamknięciem „u-Rodzin 2017” była uroczysta Gala Wieczorna, podczas której wystąpiła popularna polska piosenkarka – Margaret. O dobry nastrój i atmosferę zadbał także zespół coverowy Drugi Tydzień oraz agencja barmańska Flair Factory. Uroczysty wieczór poprowadził znany konferansjer Robert Jarek.

Podczas Gali Wieczornej członkowie zarządu centralnego IFR oraz Prezes oddziału śląskiego Łukasz Rotarski uroczystie zapowiedzieli przyszłoroczną edycję Zjazdu Firm Rodzinnych „u-Rodziny 2018” (www.u-rodziny.pl), który odbędzie się w dniach 11–14 października 2018 r. w Katowicach. Tematem



📷 Uczestnicy panelu żywo reagowali na tezy Rafała Wosia



📷 Uczestnicy Zjazdu podczas wykładu Zuzanny Skalskiej

przewodnim kolejnego Zjazdu będzie wychodzenie firm rodzinnych w świat! Poza granice powiatu, branży, kraju, dotychczasowego standardu! ●

Autor zdjęć: Artur Kraszewski



Fiskus zapyta pracownika o sytuację w firmie

Fot. Fotolia



Maciej Zborowski
adwokat i doradca
podatkowy w Kancelaria
Ożóg Tomczykowski
Sp. z o.o., specjalizuje
się w reprezentowaniu
przedsiębiorców w kontrolach
i postępowaniach
podatkowych, autor licznych
publikacji w prasie fachowej

Kontrola rozliczeń podatkowych coraz częściej dokonuje się w oparciu o zeznania świadków – pracowników firm, którzy jednak przeważnie nie wiedzą, jakie są ich prawa i obowiązki w toku przesłuchania. A to może firmę drogo kosztować.

Kontrola podatkowa koncentrująca się wyłącznie na dokumentacji podatkowej podatnika po prostu odchodzi do przeszłości. Choć skarbowka w dalszym ciągu żąda faktur, rejestrów VAT, ksiąg rachunkowych, umów czy pisemnych wyjaśnień, a od 1 stycznia 2018 r. nawet mikroprzedsiębiorcy będą raportowali Szefowi Krajowej Administracji Skarbowej swoje rejestry VAT w formacie JPK, to

jednak mylą się ci, którzy sądzą, że w toku kontroli nie dojdzie do bezpośredniej interakcji urzędników z podatnikiem i z jego pracownikami.

Dokumenty to nie wszystko

Faktura sama przez się nie dowodzi, że przedsiębiorca kupił towar lub usługę, a nawet że sam dokonał sprzedaży – twierdzi fiskus i temu tokowi

rozumowania trudno odmówić logiki. W ten sposób można jednak podważyć rzetelność każdego dokumentu, rejestru, księgi lub umowy, na podstawie których firma dokonała swoich rozliczeń podatkowych. Sprawa jest poważna, bo stawką są przeważnie koszty uzyskania przychodów i prawo do odliczenia podatku naliczonego VAT. Jaki zatem dowód pozwoli przedsiębiorcy obronić rzetelność rozliczeń?

Wiedza pracownika zweryfikuje dokumenty

Jako dowód należy dopuścić wszystko, co może przyczynić się do wyjaśnienia sprawy, a nie jest sprzeczne z prawem. Tak brzmi podstawowa zasada kontroli podatkowej. Stąd obok dokumentów źródłowych gromadzonych w firmie, dowodami mogą być również tzw. osobowe źródła dowodowe, a więc przede wszystkim świadkowie, czyli pracownicy i współpracownicy firm. Atrakcyjność pracowników podatnika jako osobowych źródeł dowodowych jest oczywista. To przecież oni wraz z przedsiębiorcą codziennie dokonują czynności mogących być potencjalnym zagadnieniem spornym w toku kontroli.

Firma sama wskaże kogo wezwać na przesłuchanie

Wstępem do przesłuchania świadków jest zwykle wezwanie kontrolujących do wskazania przez firmę osób, które w okresie kontrolowanym pracowały w przedsiębiorstwie. Tego rodzaju wezwanie jest często połączone z prośbą o przekazanie zakresów obowiązków pracowników. W ten sposób fiskus selekcjonuje osoby pod kątem posiadania przez nie wiedzy na temat zagadnień pozostających w obszarze zainteresowania urzędników.

Jednak nie tylko fiskus może wyjść z inicjatywą przesłuchania pracowników w charakterze świadków. Również sam przedsiębiorca, dążąc do wykazania rzetelności własnych rozliczeń, może wnioskować o przesłuchanie osób dysponujących odpowiednią wiedzą.

Dobry świadek, to świadomy świadek

Zeznania pracowników firmy będą przydatne dla organu kontrolującego oraz dla samego przedsiębiorcy dążącego do wykazania rzetelności swoich rozliczeń, jeżeli pracownicy będą znali swoje prawa i obowiązki w toku przesłuchania, jak również



Fot. Fotolia

wagę wypowiedzianych słów. I nie chodzi tylko o grożącą świadkowi odpowiedzialność karną za fałszywe zeznania.

Często treść udzielanych odpowiedzi jest wynikiem nieznajomości przepisów rządzących przesłuchaniem, a stąd prowadzi prosta droga do zniekształcenia zeznań. Uczestnicząc w przesłuchaniach często obserwowałem, jak świadkowie nie wiedzieli, że można „po prostu” czegoś nie pamiętać lub nie wiedzieć. Zamiast tego czuli się zmuszeni domyślać się odpowiedzi, których nie znali. Byli i tacy, którzy myśleli, że można udzielać „głupich odpowiedzi” na – w ich ocenie – „głupie pytania”, nie wiedząc, że w toku przesłuchania świadka nie ma „głupich pytań” i „głupich odpowiedzi”. Wreszcie byli i tacy, którzy nie wiedzieli, że mają prawo poprosić przesłuchującego o powtórzenie lub sprecyzowanie pytania. Zamiast tego starali się odpowiadać na pytania, których nie dosłyszeli lub nie zrozumieli.



Fot. Fotolia

Faktura sama przez się nie dowodzi, że przedsiębiorca kupił towar lub usługę, a nawet że sam dokonał sprzedaży – twierdzi fiskus. W ten sposób można jednak podważyć rzetelność każdego dokumentu, rejestru, księgi lub umowy, na podstawie których firma dokonała swoich rozliczeń podatkowych.

Świadomy przedsiębiorca zadba o rzetelność dowodów

W ramach zarządzania ryzykiem kontroli podatkowej, która jest w dłuższej perspektywie trudnym do uniknięcia ryzykiem systemowym, przedsiębiorca powinien więc nie tylko dbać o rzetelność dowodów źródłowych w postaci dokumentów, lecz również o rzetelność potencjalnych osobowych źródeł dowodowych – tak w interesie własnym, jak i fiskusa. Kluczem do tego jest natomiast świadomość prawna pracowników. Na jej podniesienie przedsiębiorca ma wpływ, w przeciwieństwie do określenia momentu, w którym zacznie się kontrola. ●

Bezpieczna sukcesja

Fot. Fotolia

Sukcesja to przekazanie dziedzictwa. Jedno z aktualnych zagadnień przekrojowych, dotyczące wielu dziedzin – m.in. finansów, marketingu, organizacji, psychologii i oczywiście prawa.



Agnieszka Krysik

radca prawny w kancelarii radców prawnych Grabowski i Wspólnicy, specjalizująca się w problematyce prawnej sukcesji w firmach rodzinnych, współautorka komentarza do Kodeksu Spółek Handlowych Wydawnictwa C.H. Beck oraz innych publikacji książkowych

Czy wiemy jaka będzie sytuacja prawna sukcesora w razie nagłej sukcesji?

Nasi dziadkowie, rodzice założyli firmę. Skupieni na działalności operacyjnej osiągnęli sukces sprzedażowy. Pozwoliło im to rozwinąć pion

produkcyjny, sprzedażowy, księgowy, HR, marketingowy. Mają olbrzymi dorobek, doświadczenie zdobyte samodzielnie, czasami gorzkie.

W tym czasie dorastaliśmy, zdobywaliśmy wykształcenie – często kierunkowane przez naszych

rodziców. Podejmowaliśmy pierwsze kroki zawodowe. Pokładano w nas nadzieję na przejęcie biznesu.

Czym różni się otoczenie prawne, w którym zaczęli nasi dziadkowie, rodzice od tego, w którym od nas oczekuje się, że zaczniemy dowodzić? Jak bardzo różni się nasze postrzeganie prowadzenia firmy? Jak postrzegamy jej bezpieczeństwo, w tym bezpieczeństwo prawne?

Proces sukcesji – przez aspekty prawne oczami sukcesora

Kiedy jesteśmy gotowi? Wtedy, gdy nasze argumenty zmian docierają do świadomości założyciela? Kiedy stajemy się partnerem w rozmowie? To daleka droga i w obecnym czasie wymaga od nas olbrzymiej wiedzy, doświadczenia. Zarówno takiego, które pozwala nam mieć intuicję w różnych dziedzinach prowadzenia firmy, jak i tego, które pozwala nam dobierać kompetentne wsparcie: wewnątrz firmy (pracownicy, kadra menedżerska), jak i na zewnątrz (doradcy). Zdarza się, że sukcesja następuje nagle – zanim gotowość po obu stronach nadejdzie.

Jakie ryzyka wynikają z nagłego procesu sukcesji? Jak wygląda struktura praw do majątku działającego przedsiębiorstwa? Zatrudnionych pracowników, którym należy wypłacić wynagrodzenie? Czy kontrakty biznesowe i aktywa zostały prawnie zabezpieczone? Jak wyglądają uprawnienia do realizacji roszczeń związanych z przedsiębiorstwem? Co się dzieje, gdy sukcesorów jest kilku? Jak wyglądają ich prawa? Co w przypadku, gdy firma korzysta z kredytu zabezpieczonego osobie przez właścicieli? Co z wizją założyciela? Co, gdy firma staje się przedmiotem „wrogiego przejęcia”?



By się dowiedzieć, jak wygląda zabezpieczenie ryzyka, musimy odpowiedzieć na pytania:

- Czy udzielone pełnomocnictwa pozostają w mocy?
- Kto wykonuje uprawnienia właścicielskie? Kto ma prawo reprezentacji?
- Kto decyduje o realizacji zawartego kontraktu?
- Komu przysługują prawa do marki (znaku)? Czy zostały przeniesione prawidłowo majątkowe prawa autorskie?
- Czy została zapewniona prawna kontynuacja działalności operacyjnej?
- Jak prawnie przejąć stery? Ile czasu zajmie to sukcesorowi?
- Jak wygląda ryzyko naruszenia postanowień umowy kredytu?

Nagłe zdarzenia życiowe mogą skutkować wieloma konsekwencjami w sferze prawnej prowadzonego biznesu. Począwszy od kluczowych obszarów funkcjonowania – działalność operacyjna, know-how, zasady współpracy z kluczowymi współpracownikami oraz relacje

prawno-biznesowe z kontrahentami, przez obszar korporacyjnych praw i relacji właścicielskich, pomiędzy organami korporacyjnymi, po obszar relacji cywilnoprawnych – rodzinnych, najbliższych.

Bezpieczeństwo prawne w powyższym przykładzie to przygotowanie do planowanej bądź nagłej sukcesji. Poziom bezpieczeństwa może zależeć od konstrukcji prawnych, jakie zostaną wprowadzone.

Etapy przygotowania sukcesji

Jednym z pierwszych kroków to ułożenie struktury własnościowej. Kierunek ten będzie determinowany przez rodzaje prowadzonej działalności. Od tego bowiem będzie zależeć możliwość prowadzenia biznesu w jednym podmiocie czy też rozłożenie go w grupie kapitałowej. Wpływ na to będzie też miała wizja właścicieli co do podziału majątku, aktywów, uczestnictwa rozłożonego pomiędzy członków rodziny. Wpływ będą też miały konsekwencje podatkowe przyjętych rozwiązań prawnych i biznesowych. W zależności od stopnia zaangażowania poszczególnych osób, struktura własnościowa może przybrać formę bardziej lub mniej złożoną. Często niezbędne będą do przeprowadzenia reorganizacje prawne (przekształcenia, powołanie nowych podmiotów, transfer aktywów). Niekiedy może to wymagać uproszczenia struktury, likwidacji nieefektywnych podmiotów, przeniesienia aktywów do innej spółki. Takie działania nie zostają obojętne dla ekonomicznego wyniku całego biznesowego przedsięwzięcia. Niekiedy działania reorganizacyjne sprzyjają powstaniu korzyści zarówno prawnych, jak i podatkowych.

Kolejnym krokiem to bezpieczeństwo wewnętrzne. Temu bezpieczeństwu sprzyja identyfikacja wrażliwych obszarów prawnych. Odbywa się to poprzez cykliczne bądź celowe audyty prawne lub

W zależności od stopnia zaangażowania poszczególnych osób, struktura własnościowa może przybrać formę bardziej lub mniej złożoną. Często niezbędne będą do przeprowadzenia reorganizacje prawne (przekształcenia, powołanie nowych podmiotów, transfer aktywów). Niekiedy może to wymagać uproszczenia struktury, likwidacji nieefektywnych podmiotów, przeniesienia aktywów do innej spółki.

prawno-podatkowe. Umożliwiają one określenie występujących rodzajów ryzyka prawnego i prawno-podatkowego. Takie swoiste *due diligence sukcesyjne* przygotowuje firmę do przekazania sukcesorowi. Pozwala mu dowiedzieć się, jakie obszary niosą ze sobą największe ryzyko i jak nim zarządzać. Bezpieczeństwo prawne wewnątrz firmy ma tę zaletę, że pozwala sukcesorowi skupić się na pracy operacyjnej i niezależnie zarządzać ryzykiem prawno-podatkowym. Uregulowanie relacji z kontrahentami w zakresie praw autorskich oraz własności przemysłowej, możliwości skutecznego reprezentowania przedsiębiorcy w obrocie, pozwala na realną kontynuację działalności operacyjnej zamiast koncentrowania sił sukcesora na pracę związaną z budową na prawnym poziomie relacji właścicielskich oraz zarządzających.

Bezpieczeństwo wewnętrzne to też ułożenie relacji rodzinno-korporacyjnych. To jasno określony sukcesor – lider. Ale nie wyłącznie w sferze relacyjnej. Zaistnienie wyraźnego lidera – sukcesora – wymaga prawnego zaprojektowania narzędzi do realnego zarządzania firmą. Służą temu mechanizmy korporacyjne. Regulacje statutowe pozwalają określić prawa właścicieli oraz innych uprawnionych osób. Spisanie mechanizmów w organie zarządzającym, organie nadzoru oraz w organie właścicielskim powinno w sposób indywidualny pozwalać na bezpieczne kontynuowanie działalności, stwarzać możliwości reakcji na ryzyko wrogiego przejęcia oraz umożliwiać określone

zastępstwo dla sukcesora. Relacje korporacyjne w firmie rodzinnej spinane są dokumentami towarzyszącymi, którym może być konstytucja rodzinna.

Dodatkowo na bezpieczeństwo to składa się również cywilnoprawne zabezpieczenie i potwierdzenie sukcesji w dokumentach testatora (testament, zapisy i inne rozporządzenia na wypadek śmierci sukcesora). ●

Produkcyjna firma rodzinna. Część działalności prowadzona w formie spółki kapitałowej. Pozostała w ramach jednoosobowej działalności gospodarczej. Różne gałęzie produkcyjne. Każda prowadzona pod jedną marką. Zatrudnienie przekraczające 700 osób. Jeden z najlepszych pracodawców w regionie. Pełnoletnie dzieci, jedno z nich aktywne w firmie rodzinnej, pozostałe realizują się poza rodzinnym biznesem.

Oto jak dla opisanej firmy wygląda bezpieczeństwo:

Założyciele rozpoczęli proces reorganizacji. Biznes rodzinny przybrał formułę grupy kapitałowej. Własność skupiona została w spółce holdingowej. Każda ze spółek operacyjnych została wyposażona w wykwalifikowaną kadrę zarządzającą. Powołano organ nadzoru, w którym miejsce zajęli przyszli sukcesorzy. Ich zaangażowanie będzie decydowało w przyszłości

o tym, w jakim zakresie przejmą zarządzanie w firmie rodzinnej. Jedno z dzieci poznaje działalność operacyjną współpracując kolejno z każdym z działów. Celem ograniczenia ryzyka wrogiego przejęcia, dziś przyszli sukcesorzy uczestniczą w posiedzeniach rad nadzorczych, zapoznając się z aspektami działalności operacyjnej. Mają dostęp do wyników audytów cyklicznie przeprowadzanych w firmach. Znają obszary wrażliwe.

Założyciele zaprojektowali sposób przejęcia biznesu. Został sporządzony testament oraz dokumenty towarzyszące procesowi sukcesji.

Bezpieczeństwo w sukcesji przybrało charakter swobodnej sukcesji – wiemy, co przekazujemy oraz co przejmujemy(!), czyli istnieje świadomość po obydwu stronach. Samo spisanie testamentu może być niewystarczające, by osiągnąć zakładany cel.



Innowacyjność w izraelskich firmach rodzinnych

Gniwomir Pieńkowski
Locuples International
Business Development,
Kancelaria
Rozwoju Biznesu
Międzynarodowego

Gospodarka Izraela od ponad sześćdziesięciu lat należy do jednych z najbardziej innowacyjnych na świecie. Od lat funkcjonujące w warunkach permanentnego kryzysu państwo potrafiło w ciągu kilku dekad istnienia stać się jednym z najbogatszych i najbardziej wpływowych państw, zarówno w skali regionalnej, jak i światowej, stając się jednym z najważniejszych partnerów handlowych Stanów Zjednoczonych i Unii Europejskiej.

Firmy rodzinne w Izraelu

Od początku istnienia niepodległego Izraela (1948 r.) w obrębie izraelskiej gospodarki sprawnie funkcjonują przedsiębiorstwa rodzinne. Izraelska definicja firmy rodzinnej znacząco odbiega od

znanych nam definicji przedsiębiorstwa rodzinnego – w tym przypadku firmę rodzinną zdefiniować możemy jako wielorodzinny, wielowymiarowy podmiot, egzystujący w wielu różnych sferach: społeczno-kulturowych, polityczno-prawnych

i ekonomicznych, posiadający swoje dziedzictwo zarówno w przeszłości historycznej państwa, jak i w przeszłości danej społeczności czy też rodziny. Podmiot, który determinowany jest nie tylko wspólnymi więzami krwi i celami ekonomicznymi, ale także świadomością narodową, rygorystycznymi przepisami religijnymi, dążeniami do zapewnienia bezpieczeństwa narodowego oraz możliwością rozwoju zarówno swoich sukcesorów, jak i całego potencjału gospodarczego kraju w warunkach permanentnego kryzysu.

Wiele izraelskich miejscowości rozwinęło się przy największych firmach rodzinnych. Specyficzną cechą takich izraelskich firm rodzinnych jest także to, że są często zarządzane przy współudziale bezpośrednio powiązanych ze sobą więzami krwi przedstawicieli kilku/kilkunastu lokalnych rodzin.

Izraelskie firmy rodzinne zostały zbudowane w oparciu o wartości, które mogły zagwarantować realizację wspólnych planów rodziny przez dziesiątki lat. „Rodzinni”, zanim zostali sukcesorami, od dziecka byli przygotowywani tak, aby byli w stanie efektywnie pracować zarówno na stanowisku menedżerskim, specjalistycznym, jak i robotniczym. Dzięki temu poznawali specyfikę branży, w której przyszło im funkcjonować.

Nietypową cechą firm rodzinnych w Izraelu jest to, że członkowie rodziny nie tylko zajmują się prowadzeniem firmy, ale biorą także aktywny udział w zapewnieniu bezpieczeństwa państwa. Większość firm rodzinnych znajduje się blisko granicy Izraela z państwami arabskimi. Nestorzy zobowiązują potencjalnych sukcesorów i innych członków rodziny do aktywnego patrolowania okolic miejscowości, w których znajdują się siedziby firm

„Rodzinni”, zanim zostali sukcesorami, od dziecka byli przygotowywani tak, aby byli w stanie efektywnie pracować zarówno na stanowisku menedżerskim, specjalistycznym, jak i robotniczym. Dzięki temu poznawali specyfikę branży, w której przyszło im funkcjonować.

w celu ochrony granic przed przemytnikami czy też nielegalnym przechodzeniem przez granicę członków grup terrorystycznych. W ten sposób nie tylko zwiększają bezpieczeństwo okolicy, w której prowadzą działalność, ale także hartują ducha pracowitości, współpracy zespołowej i odpowiedzialności potencjalnych sukcesorów.

Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna typowej firmy rodzinnej w Izraelu nie jest skomplikowana. Do minimum ograniczono liczbę osób na stanowiskach kierowniczych, zwiększając jednocześnie uprawnienia decyzyjne wszystkich członków rodziny – nieważne, jakie stanowisko „rodzina” przydzieliła im do pracy. Najważniejsze decyzje są podejmowane przez Walne Zgromadzenie, które składa się z reprezentantów wszystkich członków rodziny. Decyduje ono o prowadzonej polityce w stosunku do innych firm, relacjach z organami administracji państwowej, o wydatkach na rozwój oraz o zatrudnianiu na najwyższych stanowiskach kierowniczych wysoko wykwalifikowanej, dobrze

opłacanej kadry menedżerskiej z zewnątrz (co na początku wprowadzania tego typu działań spotykało się z niechęcią innych członków rodziny).

Innym zadaniem Walnego Zgromadzenia jest określenie predyspozycji zawodowych poszczególnych członków rodziny i przydzielanie ich do odpowiadającej ich kwalifikacjom pracy. Zgromadzenie podejmuje często bardzo trudne decyzje o rozwoju i o przeznaczaniu pieniędzy na kształcenie sukcesorów. Członkowie Zgromadzenia muszą wybrać osoby, w których kształcenie będą nadal inwestowane pieniądze oraz te, które z powodu braku dalszych możliwości kształcenia będą musiały zadowolić się niższej rangi stanowiskami specjalistycznymi.

Mimo że każdy członek rodziny jest traktowany w ten sam sposób – wszyscy mają ten sam poziom wynagrodzenia – to dla tych, którzy pracują naprawdę bardzo wydajnie i na wysokim poziomie, często są przydzielane specjalne dodatki i premie do wynagrodzenia zasadniczego.

W przypadku określania zasady wypłacania wynagrodzenia za wykonaną pracę można zauważyć niewielkie różnice w poziomie wynagrodzenia pomiędzy poszczególnymi stanowiskami. Mimo że każdy członek rodziny jest traktowany w ten sam

sposób – wszyscy mają ten sam poziom wynagrodzenia – to dla tych, którzy pracują naprawdę bardzo wydajnie i na wysokim poziomie, często są przydzielane specjalne dodatki i premie do wynagrodzenia zasadniczego (mimo wszystko najczęściej ta opcja wynagradzania pracowników przewidziana jest jednak dla menedżerów z zewnątrz, zatrudnianych na specjalnych kontraktach).

Przemiany i innowacyjność

Większość izraelskich firm rodzinnych specjalizuje się w produkcji i przetwórstwie rolnym, wytwarzając blisko połowę produkcji rolnej Izraela. Od połowy lat osiemdziesiątych XX wieku rozpoczęła się ich gwałtowna restrukturyzacja. Rodzinni menedżerowie postawili na rozwój przemysłu: metalowego, tworzyw sztucznych, przetwórstwa żywności, elektronicznego, optycznego, tekstylnego, skórzanego, farmaceutycznego i chemicznego. Większość rodzinnych firm zatrudnia poniżej stu pracowników. Są też jednak wielkie przedsiębiorstwa, które są obsługiwane przez kilka firm rodzinnych z całego regionu (na przykład w branży bawełnianej). Firmy są spółkami *joint ventures*, w których poszczególne przedsiębiorstwa mają swoje udziały. I na odwrót – duże firmy są akcjonariuszami mniejszych firm rodzinnych.

Jednym z przykładów takiej współpracy i innowacyjnego wprowadzania nowości technologicznych jest holding Milouot w zachodniej Galilei. Zrzesza kilkanaście firm rodzinnych: Miloubar produkuje pasze, Milouof zajmuje się przetwórstwem drobiu, Milouseev – przetwórstwem bawełny, Miloupri – pakowaniem owoców, Miloumos – selekcją i pakowaniem bananów, Milouad – informatyczną obsługą procesów produkcyjnych, Milouda – badaniami i rozwojem. W skład holdingu wchodzi też zakłady utylizacji odpadów i odzyskiwania

wody używanej do produkcji. Te ostatnie są o tyle ważne, że w Izraelu woda jest surowcem strategicznym, a jej właścicielem jest państwo.

Zdecydowana większość przedsiębiorstw wykorzystuje zamknięty obieg wody. Dzięki racjonalnemu wykorzystaniu wody przez firmy rodzinne, izraelski krajobraz radykalnie różni się od tego, jaki można zobaczyć zaledwie kilkaset metrów dalej – w Libanie. W Izraelu widać bujną zielenią, liczne uprawy bananów, avocado, oliwek, jabłek, podczas gdy w Libanie – trochę trawy i karłowatych

Okazało się, że rodziński potrafią wykrywać nisze rynkowe i skutecznie wykorzystywać swój potencjał – pojawił się pomysł wykorzystania lokalizacji firm na odludziu i w trudnych warunkach terenowych.

krzewów. Ustawiczne kłopoty z wodą sprawiły, że wiele izraelskich firm rodzinnych zajęło się produkcją urządzeń i systemów nawadniających, wykorzystując najnowsze technologie. Większość firm rodzinnych zajmujących się systemami irygacyjnymi eksportuje swoje produkty i posiada liczne międzynarodowe patenty. Przykładem jest Bermad, spółka założona przez dwie niewielkie firmy rodzinne (Evron – 75 proc. udziałów i Saar – 25 proc. udziałów), wysyła za granicę 80 proc. swojej produkcji. Wartość sprzedaży w pierwszych latach działalności firmy przekroczyła 40 mln USD (firma zatrudnia 300 osób).

Nie wszystkie pomysły były „strzałem w dziesiątkę”. Przykładem mogą być wspólne działania firm rodzinnych z okolic miasta Karmiel w Galilei. Uruchomienie zakładu produkcji opakowań doprowadziło firmy do upadku. Wówczas okazało się, że rodziński potrafią wykrywać nisze rynkowe i skutecznie wykorzystywać swój potencjał – pojawił się pomysł wykorzystania lokalizacji firm na odludziu i w trudnych warunkach terenowych. Firmy wystąpiły z ofertą kursów wytrzymałościowych dla menedżerów. Izraelscy biznesmeni – po to, aby się sprawdzić w konkurencji rynkowej – ćwiczą wspólne marsze po bagnistych terenach lub wspinaczkę górską. W pierwszym roku z oferty skorzystało blisko czterdzieści grup, obecnie co miesiąc uczy się tu ducha walki zespołowej ponad dwadzieścia grup za dzienną cenę ponad 1500 dolarów.

Reasumując należy stwierdzić, że w warunkach gospodarki XXI wieku sukcesorzy pierwszych założycieli izraelskich firm rodzinnych, którzy mimo zachęt dużych przedsiębiorstw postanowili pozostać przy pracy w rodzinnym biznesie, odnajdują się bardzo dobrze. Inwestują w nowe, innowacyjne gałęzie gospodarki, pozyskują klientów we wszystkich państwach świata i skutecznie odpierają konkurencją dużych zachodnich i izraelskich korporacji. ●



Fot. Fotolia



Coś z niczego: o korzyściach medytacji dla biznesu

Medytacje z przedsiębiorczością łączy co najmniej jedna cecha: w obydwu przypadkach może powstać coś z niczego.



Konrad Olesiewicz, MBA

sukcesor i przewodniczący Rady Nadzorczej Volta Sp. z o.o., coach i konsultant organizacyjny. Trener medytacji: www.medytacja4biznesu.pl

Ale tutaj podobieństwa się kończą. W biznesie zazwyczaj cenimy dynamizm i działanie, za to podczas medytacji wyciszamy się i trenujemy bycie i obserwację. Jednakże coraz więcej praktyków biznesu oraz naukowców sugeruje, że te dwa światy przenikają się z większą śmiałością, i to nie bez powodu.

W popularnej dolinie krzemowej mało który prezes i menedżer nie zetknął się z praktyką medytacji. Dużo mówi się o tzw. „mindfulness” i „byciu obecnym”. Czy to kolejna moda i wymysł „amerykańskich naukowców”? Jakie korzyści może przynieść sukcesorom lub nestorom? Kto może ją praktykować i po co?

Wyzwania w sukcesji – historia osobista

W swojej najprostszej postaci medytacja jest treningiem umysłu mającym na celu zapanowanie nad jego ruchliwą naturą. Bez koncentracji trudno jest sfinalizować jakiekolwiek działanie oraz uzyskać efekt. Im bardziej subtelna jest natura naszej pracy, tym lepszej umiejętności koncentracji potrzebujemy, aby odnieść sukces. Sam boleśnie odczułem to na własnej skórze, kiedy rozpocząłem własny projekt sukcesyjny.

Uważność i przestrzeń, którą możemy rozwijać dzięki medytacji to fundament, na którym możemy budować nasz dobrobyt.

Z początkiem 2017 nasza firma rodzinna jest prowadzona już przez zarząd profesjonalny bez udziału właścicieli, którzy przenieśli się do rady nadzorczej. Aby móc do tego etapu dojść, kilka lat wcześniej zaangażowałem się w firmę operacyjnie jako członek zarządu. Było to dla mnie ogromne wyzwanie. Mimo że prowadziłem wcześniej własny biznes, był on w zupełnie innej branży i kulturze. Nie ma co ukrywać, przez jakiś okres byłem kompletnie przytłoczony nową rzeczywistością, w której się znalazłem.

Zdarzały się dni, kiedy wychodziłem z biura wiedząc, że byłem bardzo zajęty, ale trudno mi było przypomnieć sobie, co faktycznie zrobiłem i czy posunęło to firmę do przodu. Często miałem gonić myśli, które utrudniały sen, a nawet czasem, w rozproszeniu, łapałem się na tym, że nie

pamiętałem, czy na pewno zamknąłem drzwi na klucz – choć robiłem to zaledwie parę minut temu. Oprócz braku satysfakcji z osobistej jakości życia cierpiały także moje relacje. Trudno jest wczuć się w drugą osobę, kiedy samemu jest się w ciągłym „maglu” myślowym.

Z medytacją miałem doświadczenia już dużo wcześniej, jednakże moja praktyka była nakierowana na sprawy osobiste i nie była systematyczna. Pewnego dnia postanowiłem poćwiczyć rano przed pracą i ze zdziwieniem zaobserwowałem, że mój dzień uładał się zupełnie inaczej. Między innymi: lepiej radziłem sobie z natłokiem zadań i mniej męczyła mnie praca analityczna. Wiedziony tym doświadczeniem zintensyfikowałem i pogłębiałem swoją praktykę i z czasem zaobserwowałem jak pojawiają się inne korzyści takie, jak: lepsze pomysły, poprawiające się relacje z ludźmi, a ponadto dużo lepiej wypoczywałem. Dlaczego?

Medytacja – budowa zasobów wewnętrznych

Podczas medytacji skupiamy naszą uwagę do wewnątrz i rozwijamy świadomość siebie. Świadomość tego, jakie mamy myśli, jakie mamy emocje oraz tego, jakie mamy odczucia w ciele. Ta świadomość to wiedza, a jak się mawia, informacja to połowa sukcesu. Do czego więc możemy wykorzystać taką wiedzę, aby nam procentowała i działała na naszą korzyść?

Przestrzeń wewnętrzna jako możliwość wyboru

Podejmowane przez nas działania mogą nam przynosić korzyść albo stratę. Zazwyczaj staramy się wybierać to pierwsze, a często najwięcej korzyści możemy osiągnąć wtedy, kiedy mamy możliwość kreowania sytuacji, a nie tylko reagowania na nią.

Tutaj dużą rolę gra pierwszy pożytek, jaki możemy zaobserwować z regularnej praktyki medytacji. Jest to większa wewnętrzna przestrzeń. W praktyce oznacza to, że poprzez poznawanie tego, jak funkcjonuje nasze wnętrze – podobnie jak atleta, który miarowo polepsza swoje „osiągi” – wypracowujemy coraz lepszy „wewnętrzny refleks”. „Refleks” ten możemy użyć do wyboru sposobu reakcji na zdarzenia w odróżnieniu od automatycznego działania nawykowego. W ten sposób uzyskujemy większy wpływ na to, jakie otoczenie kreujemy.

Przestrzeń a myśli

Wytworzenie większej przestrzeni wewnętrznej, pozwalającej na obserwacje swoich myśli, jest korzystne ze względu na co najmniej kilka kwestii. Między innymi ułatwia to komunikowanie naszych pomysłów innym. Wyższa świadomość ciągów przyczynowo-skutkowych własnych pomysłów skraca drogi potrzebnej komunikacji i podnosi jej jakość. Ułatwia nam to także wychwycenie większej ilości nieświadomych założeń, które mogą być błędne, a które mogą stanowić bazę naszych dalszych wniosków oraz późniejszych decyzji. Lepszy wgląd w nasze procesy myślowe także pozwala na łatwiejsze zauważanie ciekawych pomysłów, co w połączeniu z szeregiem dobrych nawyków, np. prowadzenia notatek i ich porządkowania, może pozytywnie wpłynąć na rozwiązywanie złożonych problemów.

Przestrzeń a emocje

Korzyści z możliwości obserwacji własnych emocji wyrażają się w lepszym zadbaniu o siebie oraz budowaniu bardziej otwartych relacji z innymi. Mając świadomość tego, co czujemy, możemy przede wszystkim lepiej zadbać o siebie i swój komfort nie narażając na szwank relacji z innymi. Przykładowo – kiedy mamy mało przestrzeni



w sferze naszych emocji, szybko może dojść do ich eskalacji. Pojawia się lekka irytacja, a zaraz po tym pojawia się furia bez etapów przejściowych frustracji, rozdrażnienia itp. W przypadku, gdy mamy wiedzę na temat tych etapów, już wcześniej możemy stwierdzić, że dana sytuacja jest dla nas niekomfortowa i podjąć działanie mające na celu jej zmianę. W takim przypadku działanie to będzie łagodniejsze niż uruchomienie działania z poziomu np. furii. Tym samym możemy osiągnąć cel własny bez szkody dla relacji wynikającej z gwałtownego lub szorstkiego zachowania. Innym przykładem może też być lepsza świadomość tego, co nas odpręża i daje nam radość, co pozwala nam świadomie robić to częściej w celu bardziej efektywnego odpoczynku.

Przestrzeń a ciało

Zwiększona świadomość ciała niesie za sobą kolejne korzyści takie, jak możliwość szybszego zareagowania w przypadku przemęczenia, np. podczas nadwężania mięśni kręgosłupa od długiego siedzenia bez przerw. System wczesnego ostrzegania daje nam możliwość lepszego zadbania o nasze zdrowie. Oprócz wrażliwości na nieprzyjemne

odczucia w ciele, lepsza świadomość przyjemnych odczuć w ciele daje nam możliwość bardziej efektywnego odpoczynku, wynikającego z możliwości czerpania z niego większej przyjemności.

Kiedy mamy mało przestrzeni w sferze naszych emocji, szybko może dojść do ich eskalacji. Pojawia się lekka irytacja, a zaraz po tym pojawia się furia bez etapów przejściowych frustracji, rozdrażnienia itp.

Medytacja a uważność

Powyżej opisane obserwacje myśli, emocji i odczuć w ciele dają przewagę informacyjną. Skorzystamy z niej o ile z jednej strony wytrenujemy się w pozyskiwaniu tych dodatkowych informacji, a z drugiej strony nauczymy się podejmować na ich bazie właściwe i korzystne dla nas decyzje. W przeciwnym wypadku byłoby to jak poświęcanie dużej ilości czasu na przeglądanie danych, przykładowo na temat giełdy czy zdarzeń rynkowych, tylko po to, aby potem nic z tym nie zrobić. Takim działaniem nie przysporzymy sobie korzyści. Uważność i przestrzeń, którą możemy rozwijać dzięki medytacji to fundament, na którym możemy budować nasz dobrobyt. Im więcej będziemy mieli informacji, tym decyzje, które możemy podjąć, będą bardziej zbieżne z naszym interesem długofalowym.

Podsumowując

Uważność na sygnały wewnętrzne, którą rozwijamy poprzez medytację może być źródłem

informacji, które możemy wykorzystać nie tylko do podniesienia jakości naszego życia prywatnego, ale także do rozwoju relacji i podejmowania decyzji biznesowych. O ile w moim przypadku praktyka medytacji nie rozwiązała mi moich wyzwań z procesem sukcesji, to rozwiązała mi problemy z poczuciem przytłoczenia, co pozwoliło mi z resztą wyzwań poradzić sobie dużo sprawniej. Brian Tracy twierdzi, że każda minuta, którą spędzisz na planowaniu, zaoszczędzi Ci 10 minut podczas wykonania. Może powodem, czemu medytacja obecnie podbija serca ludzi biznesu na zachodzie jest to, że oni już odkryli, że każda minuta „bezczynnej” introspekcji zaoszczędzi 10 minut planowania?

Podobnie jak przedsiębiorczość, medytacja jest praktyką i żadna ilość wiedzy teoretycznej nie zastąpi własnego doświadczenia. Zapewne metoda ta znajdzie zarówno swoich entuzjastów, jak i ludzi, którzy będą osiągać podobne rezultaty innymi sposobami. Najlepszą drogą do sprawdzenia, do którego grona się należy, jest po prostu rozpoczęcie ćwiczeń i doświadczenie efektów w swojej codzienności. ●

Zaproszenie od autora:

Jeżeli jesteś zainteresowany medytacją dla biznesu serdecznie zapraszam Cię na stronę www.medytaciadlabiznesu.pl oraz na grupę na Facebook'u o tej samej nazwie gdzie publikuję różne treści na ten temat. Ponadto, w Warszawie organizowane są okresowe spotkania otwarte z Medytacją dla Biznesu, na które można przyjść i rozpocząć lub pogłębić praktykę.

Poprawa atmosfery pracy w firmie produkcyjnej poprzez rozwój liderów produkcji. Studium przypadku

Jednym z głównych motywatorów, który powoduje nasze zadowolenie z pracy, jest dobra atmosfera w miejscu pracy. Jest ona niezbędna do efektywnej pracy. Zadowolony pracownik popełnia mniej błędów i pracuje bardziej efektywnie – stymulowany jest wewnętrzną motywacją. Stan ten jest marzeniem pracodawców, którzy nie powinni ustawać w dążeniu do niego.



Janusz Dziewit
Dyrektor Zarządzający,
właściciel firmy
rodzinnej Experum HR,
konsultant, trener

Na dobrą atmosferę w pracy składa się wiele czynników, jednak głównym są relacje międzyludzkie, zarówno z naszymi współpracownikami, jak i przełożonymi oraz podwładnymi. Dobre relacje są bardzo delikatnym i wrażliwym zjawiskiem, które wymaga nieustannej pielęgnacji i troski. Raz wypracowane nie będą trwać wiecznie.

Działania budujące lojalność pracowników

W obecnych czasach, kiedy rośnie problem z pozyskaniem odpowiednich pracowników, a wzrastająca fluktuacja, absencja zaczyna doskwierać coraz większej liczbie firm, koniecznością staje się podejmowanie działań mających na celu

minimalizowanie przyczyn powodujących utratę pracowników. Szczególnie jest to ważne na poziomie pracowników wykonawczych, gdzie zbyt duża rotacja może w istotny sposób zakłócić realizację planów produkcyjnych.

Przyjrzyjmy się jednemu z projektów realizowanych dla pewnej firmy, którego celem było zmniejszenie fluktuacji i absencji pracowników produkcji poprzez poprawę atmosfery na linii produkcyjnej. Plany produkcyjne były realizowane, jednak obserwowane zachowania pracowników świadczyły o niedobrych relacjach na linii pracownik produkcji – lider produkcji.

Firma doradcza zebrała informacje od dyrektora, menedżerów i z działu personalnego. Dokonano analizy i zaproponowano następujące działania wstępne:

- opracowanie i wdrożenie systemu kompetencyjnego dla liderów produkcji,
- diagnoza kompetencyjna liderów produkcji z wykorzystaniem metodologii *Development Center* (wielowymiarowy proces oceny kompetencji),
- sesje *feedback*’owe (udzielanie informacji zwrotnych) dla uczestników diagnozy.

W gronie menedżerów produkcji, menedżera działu personalnego i dyrektora firmy został opracowany, przy zastosowaniu metody modelowanej pracy warsztatowej, katalog kompetencji, które następnie uczestnicy warsztatu zdefiniowali i zbudowali skalę behawioralną. Wyłoniono następujące kompetencje:

- Zarządzanie zespołem
- Orientacja biznesowa
- Planowanie i organizacja

Dobre relacje są bardzo delikatnym i wrażliwym zjawiskiem, które wymaga nieustannej pielęgnacji i troski.

- Komunikacja
- Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji
- Zarządzanie zmianą.

Przy budowie systemu kompetencyjnego oparto się na czteroczynnikowej koncepcji kompetencji (L. i S. Spencer), która zakłada, że kompetencja jest kompleksem wiedzy, umiejętności, cech osobowych (temperament, charakter) i postawy (system wartości, motywacja). Tak opracowany system kompetencyjny został wykorzystany do przeprowadzenia diagnozy kompetencyjnej liderów produkcji (56 osób), w oparciu o metodologię *Development Center*. Po diagnozie przeprowadzono sesje *feedback*’we, mające na celu omówienie z każdym uczestnikiem jego wyników i wzbudzenie motywacji do rozwoju.

Co daje diagnoza kompetencji?

Korzyści z przeprowadzonej diagnozy kompetencyjnej:

- dostarczenie wiedzy o potencjale kompetencyjnym;
- określenie przyczyn codziennych zachowań pracowników;
- zwiększenie samoświadomości pracowników;
- zwiększenie świadomości menedżerów o ich podwładnych – liderach produkcji;
- wzbudzenie motywacji do rozwoju;

- pozyskanie szczegółowych danych do opracowania działań rozwojowych.

Analiza wyników całej grupy pokazała, że najłabszymi kompetencjami w grupie liderów produkcji są:

- komunikacja,
- zarządzanie zespołem,
- planowanie i organizacja.

Deficyty te tłumaczyły zauważane zachowania, świadczące o niewłaściwych relacjach pomiędzy pracownikami produkcji a liderami produkcji.

Program rozwojowy

Konsultanci na podstawie wyników diagnozy zaprojektowali program rozwojowy ukierunkowany na niwelowanie grupowych luk kompetencyjnych liderów produkcji. Program oparty był na autorskiej metodologii Experum HR „Modelowania Kompetencji”, której składowymi są: Grupowe Sesje Rozwojowe (GSR) i Indywidualne Sesje Rozwojowe (ISR) oraz Warsztat Integrujący (WI). Każdej luce kompetencyjnej poświęcona była Grupowa Sesja Rozwojowa. Dodatkowo każdy z uczestników uczestniczył w Indywidualnych Sesjach Rozwojowych, podczas której trener stosując techniki *coachingu* i/lub *mentoringu* kotwiczył pożądaną postawę i motywował do rozwoju.

Metodologia „Modelowania Kompetencji”, uwzględniająca czteroczynnikową koncepcję kompetencji, polega na zróżnicowanym bodźcowaniu uczestników, które ma na celu wywołanie głębokiej autorefleksji będącej źródłem analizy i modyfikacji zachowań w kierunku oczekiwanych.

Równolegle w proces rozwoju zostali włączeni menedżerowie, gdyż zauważono, że w tej grupie



Fot. Fotolia

występują zachowania świadczące o deficytach w zakresie komunikacji i zarządzania. W istotny sposób warunkowało to zachowania liderów produkcji względem pracowników produkcji.

Schemat przebiegu procesu rozwojowego był następujący:

GSR – Grupowe Sesje Rozwojowe:

- zróżnicowane formy bodźcowania grupy,
- wzbudzenie autorefleksji,
- techniki prowokatywne;

ISR – Indywidualne Sesje Rozwojowe:

- analiza skutków technik wdrożonych po GSR,
- nawiązywanie do rzeczywistych sytuacji uczestnika programu rozwojowego,
- utrzymywanie odpowiedniego poziomu motywacji do zmiany zachowań;

WI – Warsztat Integrujący:

- sprowokowanie wzajemnego doświadczenia się menedżerów i liderów produkcji w sytuacji pozafirmowej – *Team Building* (budowanie zespołu),

- praca koncepcyjna ukierunkowana na wspólne poszukiwanie rozwiązań problemów występujących w środowisku pracy – *Open Space Technology* (metoda otwartej przestrzeni).

Cały cykl rozwojowy dla liderów produkcji i menedżerów kończył się dwudniowym Warsztatem Integrującym (WI) dedykowanym obu grupom. Składał się on w pierwszym dniu z *Team Building'u*, a w drugim z warsztatu koncepcyjnego

Celem warsztatu koncepcyjnego było zlokalizowanie obszarów z codziennego funkcjonowania firmy, które są trudne, wypracowanie wspólnie pomysłów na ich rozwiązanie i stworzenie grup projektowych odpowiedzialnych za ich wdrożenie.

z wykorzystaniem metody *Open Space Technology*. W pierwszym dniu wszyscy liderzy produkcji wraz ze swoimi przełożonymi podzieleni losowo na 6÷8-osobowe grupy uczestniczyli w całodziennym grze terenowej pt. „Poszukiwanie srebrnego pociągu”. Celem gry było stworzenie sytuacji spotkania się uczestników w sytuacji pozafirmowej i realizowania zadań o wysokim stopniu trudności, innych niż zawodowe, z wykorzystaniem elementów rywalizacji. Wciągająca fabuła gry pozwala w naturalny sposób wejść uczestnikom w role adekwatne do sytuacji. Konieczność pokonywania trudnego terenu, rozwiązywania z pozoru

niemożliwych do rozwiązania zadań (aby po zebraniu wszystkich potrzebnych danych móc zlokalizować i wykopać ukryty skarb), daje możliwość odkrycia nowych możliwości u siebie i innych.

Celem warsztatu koncepcyjnego było zlokalizowanie obszarów z codziennego funkcjonowania firmy, które są trudne, wypracowanie wspólnie pomysłów na ich rozwiązanie i stworzenie grup projektowych odpowiedzialnych za ich wdrożenie.

Efekty projektu rozwojowego

Cały projekt trwał cztery miesiące. W opinii zarówno uczestników, jak i dyrektora firmy przyniósł oczekiwane rezultaty, a nawet je przekroczył. Już w trakcie trwania projektu kierownictwo firmy zauważyło poprawiającą się atmosferę na liniach produkcyjnych. Zaczęła spadać też ilość składanych wypowiedzi i absencja chorobowa. Liderzy produkcji relacjonowali, że łatwiej im się „dogaduje” z przełożonymi. W rozmowach nawet na trudne tematy jest mniej emocji. Podobnie poprawiły się relacje pomiędzy liderami produkcji a pracownikami produkcji.

Reasumując, koncepcja rozwiązania zaistniałego problemu okazała się słuszna. Zastosowana struktura działań, metodologia oraz użyte narzędzia przyniosły oczekiwany efekt w założonym czasie. ●

Opisane studium przypadku jest jednym z wielu realizowanych projektów rozwojowych. Popyt na tego typu działania nieustannie rośnie, co jest dobrym trendem. Szkoda tylko, że wynika bardziej z konieczności niwelowania skutków niż działań profilaktycznych.



Jak wystrzegać się strategicznych błędów w zarządzaniu sprzedażą w firmie rodzinnej?

Sprzedaż jest krwioobiegiem każdej firmy. Firmy rodzinne muszą troszczyć się o nią szczególnie, ponieważ zaniedbania w zakresie planowania, monitorowania i nastawienia na realizację celów mogą się przyczynić do kłopotów w każdej dziedzinie jej funkcjonowania, a przede wszystkim, uniemożliwić jej rozwój. Brak rozwoju we współczesnym świecie biznesu nie oznacza stagnacji, ale cofanie się i narażenie organizacji nawet na jej upadek.



Maciej Sasin

konsultant rozwoju organizacji pomagający firmom budować zaangażowanie pracowników, założyciel firmy Akademia Rozwoju Kompetencji, autor książek *Budowanie zaangażowania pracowników*, *Efektywny system pracy* oraz *Skuteczna sprzedaż*.

W ostatnim czasie wydałem książkę *Skuteczna sprzedaż. Model który zwiększy Twoje zyski*. Każdy rozdział książki oparty jest o jeden z obszarów ważnych dla projektowania skutecznej sprzedaży w firmie, zawartych w akronimie *Pro Sell Tools*. Co kryje się pod akronimem *Pro Sell Tools*?

- *Pain and pleasure*, czyli jak zaspokajać potrzeby: co boli klienta, a co może przynieść mu przyjemność.
- *Rise*, czyli jak planować zwiększanie sprzedaży.
- *Open network*, czyli jak pozyskiwać wartościowe kontakty sprzedażowe.

- *Stay in touch*, czyli jak podtrzymywać relację z klientem.
- *Eliminate fear*, czyli jak ograniczać niepewność w tej relacji.
- *Loyalty building*, czyli w jaki sposób zwiększać lojalność klienta.
- *Lack of risk*, czyli jak ograniczyć strach przed podejmowaniem ryzyka przy zakupie.
- *Timing*, czyli jak zadbać o wycucie czasu.
- *Organised in system*, czyli jak zorganizować sprzedaż w spójny system.
- *Open minded*, czyli jak pobudzać potrzeby rynku.
- *Long time distance*, czyli jak działać z myślą o budowaniu relacji długofalowych.
- *Service*, czyli jak zadbać o serwis, aby klienci wracali.

Wszystkie te obszary składają się na metaforyczny most, który budujemy pomiędzy firmą a klientami. W artykule podzielę się doświadczeniami ze współpracy z firmami rodzinnymi, w kontekście efektywniejszego zarządzania sprzedażą w firmie.

Czy rozumiesz swojego klienta?

Pierwszym kluczowym pytaniem, które należy sobie zadać, to kwestia rozumienia potrzeb, oczekiwań i zadań, przed którymi stoi klient firmy (*Pain & pleasure*). Dobre zrozumienie rynku, na którym się oferuje usługi, pozwala dotrzeć ze swoją wartością do klienta. Wiele firm rodzinnych, niestety, przesypia te ważne momenty w zmieniającym się świecie biznesu, pozostawiając poziom świadczonych usług bez zmian. Powolny odptyw klientów powoduje spadek obrotów i zysków firmy. Częstym powodem takiego stanu rzeczy jest trzymanie się utartych wzorców działania, zapominając o zmianach społecznych, kulturowych i technologicznych. Odnalezienie się w świecie internetu nawet dla największych firm jest trudne, a co dopiero

dla małych firm rodzinnych. To, co było przewagą na początkowym etapie istnienia firmy, nagle staje się jej obciążeniem. Trzy kluczowe powody, dla których traci się kontakt z rzeczywistością, to:

- spadające zaangażowanie rodziny w funkcjonowanie firmy, trzymanie się utartych schematów i iluzoryczne poczucie bezpieczeństwa wynikające z osiągniętego niegdyś statusu,
- brak sukcesora, który może wnieść do prowadzenia biznesu świeże podejście i nowe pomysły,
- mało dopływu świeżej krwi do organizacji – otaczanie się osobami, które, podobnie jak rodzina założycieli, popadły w rutynę i schematy.

Jeśli lojalność budowana jest poprzez promocje, rabaty i „uzależnianie od firmy”, nie rokuje to dobrze na przyszłość firmy. Taka lojalność jest mało przekonująca i chwiejna, przez co trudno będzie powstrzymać klienta przed odejściem do konkurencji.

Dbłość o zwiększanie sprzedaży

Aby firma mogła się rozwijać, potrzebuje gotówki, a najlepiej, by pochodziła ze zwiększającej się sprzedaży (*Rise*). Prowadząc rodzinny biznes należy poszukiwać szans na zwiększanie obrotów, przy jednocześnie dobrej marży. Zwiększanie sprzedaży może odbywać się na wiele sposobów: poprzez dodatkowe kanały dotarcia do klientów, oferowanie nowych produktów, kreowanie sprzedaży dodatkowej itp. Najważniejsze jest jednak



Rysunek 1. Model sprzedaży Pro Sell Tools

Źródło: opracowanie własne

aktywizowanie sprzedaży do aktualnie posiadanych klientów oraz nieustanne poszukiwanie nowych klientów i rynków zbytu. Przyzwyczajanie do małego wzrostu sprzedaży lub stagnacji to jeden z najczęstszych błędów w zarządzaniu sprzedażą w firmach rodzinnych. Poszukiwanie nowych szans sprzedażowych jest niezwykle ważne w każdym biznesie.

Nieustanne dbanie o dopływ nowych klientów

Jednym z kardynalnych błędów w zarządzaniu sprzedażą jest opieranie biznesu na kilku kluczowych klientach. W obszarze budowania bazy klientów (*Open network*) istotne jest, aby pozyskiwać idealnych dla firmy klientów, to znaczy takich, którzy najlepiej skorzystają na usługach firmy i mogą stać się jej lojalnymi klientami. W tym zakresie w firmach rodzinnych brakować może analizy sprzedaży i odpowiedniej ilości prób dotarcia do idealnych klientów. Co więcej, z czasem kiedy zaczynamy się przyzwyczajać do posiadanych klientów, sztuka pozyskiwania nowych zostaje zapomniana, do czego nie powinno się nigdy

dopuszczać. Pozyskiwanie nowych klientów, którzy generują odpowiedni obrót i marżę, a przy tym systematycznie płacą faktury, to obowiązkowe zadanie firmy na każdym etapie jej funkcjonowania. Zdobywanie nowych kontrahentów powinno iść w parze z ograniczaniem aktywności z klientami, którzy nie są perspektywiczni, a obciążają firmę operacyjnie, kosztowo i czasowo.

Podtrzymywanie kontaktu z klientami

Przyzwyczajanie do aktualnie posiadanych klientów powoduje, że możemy zapomnieć o odpowiednio częstym kontakcie, w formie i częstotliwości odpowiedniej do grupy, do której należy klient. Tymczasem w relacji z klientem pojawia się rutyna, brak elementu zaskoczenia, a przy tym zwiększa się szansa na odpływ klienta do konkurencji. Nie każdy klient potrzebuje tak samo intensywnej uwagi, ale kluczowi powinni być obsługiwani w odpowiedni sposób, aby nie stracić ich z oczu (*Stay in touch*). Im częściej pojawiajemy się w polu widzenia klienta, tym częściej będziemy o sobie przypominać. Formę i częstotliwość podtrzymywania kontaktu z grupami klientów trzeba z góry określić, pamiętając o tym, aby nie być zbyt nachalnym w relacji i dać od siebie chwilę wytchnienia.

Budowanie zaufania do firmy w pierwszym kontakcie z klientem

Z czasem, kiedy stali klienci odwiedzają firmę w punkcie sprzedaży, siedzibie czy na stronie www, zapomina się o dbałości o szczegóły, takie jak materiały marketingowe, oznakowanie dojazdu, wygląd sklepu, profesjonalna i aktualna strona internetowa. Wszystko to jest ważne w obszarze budowania zaufania do firmy w pierwszym kontakcie (*Eliminate fear*). O ile obecni klienci przemykają oko na te niedociągnięcia, to nowi nie mają już tyle



Fot. Fotolia

wyrozumiałości. Podobnie jest w obszarze obsługi klienta, serwisu czy atrakcyjności oferty. Jedną z oznak stagnacji są nieodremontowane, nieużyteczne, niedostosowane do współczesnych wymogów miejsca styku klienta z firmą. Jeśli dodamy do tego nieprzeszkoloną i niemiłą obsługę klienta, kłopoty związane z odpływem klientów gotowe.

Zwiększanie poczucia bezpieczeństwa w trakcie podejmowania decyzji zakupowej

Nawet jeśli uda się dotrzeć wspólnie z klientem do momentu podejmowania decyzji o zakupie, a nie zbuduje się poczucia pewności, klienci mogą zrezygnować. To jest bardzo kosztowne, ponieważ cała wcześniej włożona energia idzie na marne. Klienci mogą zrezygnować z wielu różnych powodów, takich, jak brak przekonania do wiedzy personelu obsługi klienta, marka niebudząca zaufania czy brak zaangażowania. Usuwanie przeszkód na tym etapie jest bardzo ważnym elementem do prowadzenia sprzedaży do końca.

Budowanie lojalności klienta nie jest traktowane priorytetowo

Jeśli zdrowa lojalność klienta (*Loyalty*), czyli oparta na realnej satysfakcji kontrahentów z obsługi i profesjonalizmie firmy, nie stanie się standardem pracy, to zły znak dla funkcjonowania firmy w przyszłości. Jeśli lojalność budowana jest poprzez promocje, rabaty i „uzależnianie od firmy”, nie rokuje to dobrze na przyszłość firmy. Taka lojalność jest mało przekonująca i chwiejna, przez co trudno będzie powstrzymać klienta przed odejściem do konkurencji. Aby budować grono wiernych odbiorców należy badać ich satysfakcję, zbierać opinie o firmie i traktować je jako pretekst do systematycznego doskonalenia organizacji. Wiele firm, nie tylko rodzinnych, nie wykonuje takich działań, wierząc, że to, co się robi, jest odpowiednie i już. To jednak droga, która przypomina równię pochyłą, której koniec nie będzie optymistyczny.

Wycucie czasu w kontakcie z klientem

W sprzedaży wycucie czasu (*Timing*) liczy się bardzo i pomaga budować przewagę. Przegapienie najlepszego momentu do kontaktu z klientem, brak wiedzy o jego sposobie podejmowania

W obszarze budowania bazy klientów istotne jest, aby pozyskiwać idealnych dla firmy klientów, to znaczy takich, którzy najlepiej skorzystają na usługach firmy i mogą stać się jej lojalnymi klientami.



Fot. Fotolia

decyzji zakupowej prowadzi do zmniejszenia szans na sprzedaż. W praktyce często oznacza to brak zrozumienia dla sytuacji klienta, przegapienie dobrego momentu na kontakt. Głębszym powodem tego symptomu jest bierne oczekiwanie na działanie klienta, a nie aktywne wychodzenie z inicjatywą. Spotkałem na swojej drodze zawodowej wiele firm, które w taki sposób funkcjonowały, nie rozumiejąc roli aktywnego, planowanego kontaktu z klientem, dla jego zatrzymania i pozyskania do dłuższej współpracy.

Brak systemów monitorowania sprzedaży

O obszar wycucia czasu możemy naprawdę dobrze zadbać, jeśli jako firma jesteśmy dobrze zorganizowani w system pracy (*Organized in system*). Potrzebna jest dobra analityka sprzedaży,

monitorowanie kontaktów sprzedażowych i planowanie sprzedaży. Do tego niezbędny jest system CRM, pozwalający na zarządzanie relacjami z klientem aktualnym i tym, którego aktualnie staramy się pozyskać. Dzięki dobrej pracy w CRM możemy szybciej reagować na potrzeby klientów, zadbać o wybór odpowiedniego czasu wykonania (*timing*), pamiętać o specyficznych potrzebach klienta. Brak CRM powoduje, że działamy jak we mgle, nie mając świadomej kontroli nad działaniami. W wielu firmach, mimo szczerych chęci, popełnia się błędy we wdrażaniu CRM, które polegają głównie na nieumiejętnym przekonaniu pracowników do systemu, nie angażując ich do udziału w jego projektowaniu. Wdrażając takie oprogramowanie, musimy przekonać wszystkich do jego zastosowania.



Fot. Fotolia

Ważnym obszarem myślenia systemowego o sprzedaży, jest usprawnianie komunikacji wewnętrznej między wszystkimi działami w firmie. Jeśli nie będziemy mieli tego na uwadze, będą mnożyć się konflikty wewnętrzne, które będą doprowadzały do spadku obrotów i wzrostu kosztów operacyjnych, co obniża zysk, często w niewidoczny dla obserwatora sposób.

Pobudzanie klientów do działania

Klienci potrzebują pobudzenia do podejmowania decyzji zakupowych, dlatego każda firma musi dbać o to, aby unowocześniając swoje portfolio produktów i usług (*Openminded*), edukować klientów w zakresie wprowadzanych rozwiązań, umiejętnie pokazując im korzyści z zastosowania produktów. Klienci bardzo często nie są świadomi swoich potrzeb lub po prostu nie zdają sobie sprawy, jakie możliwości pojawiły się na rynku. Ten obszar jest bezpośrednio powiązany z *Pain & Pleasure* i *Rise*, ponieważ poprzez otwieranie

klienta na nowe możliwości, pobudzamy jego potrzeby i zwiększamy sprzedaż. Jeśli jednak w tym zakresie mamy w firmie stagnację, czyli bazujemy na rozwiązaniach z przeszłości, które dobrze się sprawdzały, a nie kreujemy nowych możliwości i szans sprzedażowych, nasza firma może być zagrożona.

Dobry serwis i obsługa posprzedażowa

W sprzedaży dóbr i usług musimy liczyć się z reklamacjami, zwrotami, sytuacjami problemowymi. Z mojego doświadczenia wynika, że firmy zaniebdują ten obszar, traktując go jako złoto konieczne. Tymczasem obsługa (*Service*) jest źródłem lojalności klienta i sama w sobie również może generować całkiem niezłą sprzedaż. Tak czy inaczej brak uwzględniania działań wspierających jego funkcjonowanie, może przyczynić się do erozji marki i odpływu klientów.

Długofalowe myślenie o sprzedaży (*Long time distance*)

Podsumowując, wszystkie obszary modelu *Pro Sell Tools* składają się na model, dzięki któremu możemy zadbać o dobre zyski ze sprzedaży. Każdy z nich jest na swój sposób ważny i składa się na finalny efekt, którym jest stabilny doptyw gotówki do firmy i systematyczny wzrost sprzedaży. W firmie rodzinnej rolę menedżera sprzedaży musimy powierzać osobie, co do której jesteśmy pewni, że ma odpowiednie kompetencje do zarządzania i rozwoju sprzedaży. Złe decyzje w tym zakresie mogą doprowadzić do błędów o wymiarze strategicznym, a te mogą spowodować nawet kryzys w firmie. Lepiej zapobiegać niż leczyć. ●

U-Rodziny 2018 w Katowicach. Święto biznesu rodzinnego, na którym nie może Cię zabraknąć

Podczas Gali Wieczornej zamykającej Zjazd w Łodzi Łukasz Rotarski – członek zarządu stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, Prezes Oddziału Śląskiego IFR – uroczyście zapowiedział przyszłoroczną edycję Zjazdu Firm Rodzinnych u-Rodziny 2018. Z Łukaszem Rotarskim rozmawia Magdalena Urbanowicz.



Magdalena Urbanowicz
specjalista ds. marketingu
w rodzinnej firmie IT Grupa Kotrak,
redaktor portalu www.kotrak.pl



Łukasz Rotarski
członek Zarządu Krajowego,
Prezes Oddziału Śląskiego IFR

Magdalena Urbanowicz: 11–14 października 2018 roku odbędzie się w Katowicach XI Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych. Jaka będzie główna myśl przewodnia wydarzenia?

Łukasz Rotarski: Podczas przyszłorocznej edycji skupimy się przede wszystkim na najważniejszych międzynarodowych wyzwaniach z perspektywy polskiego biznesu rodzinnego. Uznaliśmy ten temat za priorytetowy z wielu względów. Obecnie, tak w Europie, jak i na całym świecie, mają miejsce bardzo głębokie zmiany społeczne oraz gospodarcze. Ich tempo jest coraz szybsze i warto się do nich przygotować.

Jaka jest rola firm rodzinnych na światowym rynku?

Światowy rynek to przede wszystkim właśnie firmy rodzinne. Wyzwanie polega na tym, by polskie firmy odgrywały coraz większą rolę i były tym samym impulsem dla dynamicznego rozwoju całej polskiej gospodarki na międzynarodowej arenie.

Jak to zrobić? Co jest niezbędne do osiągnięcia tego celu? Na te i inne pytania poszukamy właśnie odpowiedzi w przyszłym roku w Katowicach.

Co może stanowić czynnik wyróżniający polskie firmy rodzinne na arenie międzynarodowej, w porównaniu z przedsiębiorstwami z innych krajów?

Od firm ulokowanych w dawnym bloku wschodnim odróżnia je o wiele większa skala, rosnące zaangażowanie w eksport i obecność praktycznie we wszystkich gałęziach gospodarki. Dodatkowo w Polsce firmy rodzinne w przeważającej części nie powstały w wyniku prywatyzacji czy

Podczas przyszłorocznej edycji skupimy się przede wszystkim na najważniejszych międzynarodowych wyzwaniach z perspektywy polskiego biznesu rodzinnego.

uwłaszczenia się na państwowym majątku, ale wysiłkiem całych rodzin.

Od przedsiębiorstw ze „starej Europy” polskie firmy rodzinne odróżnia z kolei to, że masowo powstały prawie jednocześnie, tj. na przełomie lat 80-tych i 90-tych ubiegłego wieku. Są więc młodsze oraz – siłą rzeczy – mniejsze od firm z Zachodniej Europy czy krajów z innych kontynentów, w których sektor prywatny funkcjonuje w sposób nieprzerwany od setek lat. Skutkiem tej różnicy w naszym kraju jest prawie równoczesne odchodzenie całego pokolenia założycieli i konieczność przejęcia sterów przez młode pokolenie.

Jak więc zniwelować te negatywne skutki późnego rozkwitu przedsiębiorczości rodzinnej w naszym kraju? Czy polscy przedsiębiorcy mają szansę dorównać kroku swoim zagranicznym konkurentom?

Oczywiście, że tak. Polacy to niezwykle przedsiębiorczy i pracowity naród. Polskie firmy rodzinne powinny aktywnie i energicznie włączyć się w proces zmieniającej się rzeczywistości. Chcemy inspirować się światowymi trendami, ale również – i może przede wszystkim – próbować wytyczać

własne ścieżki rozwoju, które mogą stać się wiodącymi na świecie innowacjami.

Coraz więcej mówi się o organizowaniu się firm rodzinnych. Dlaczego warto o nich rozmawiać i spotykać się w takim gronie?

Warto rozmawiać o firmach rodzinnych, ponieważ przedsiębiorcy rodzinni to filar polskiej gospodarki. Bez nich nic się uda.



📷 Łukasz Rotarski podczas Gali Wieczornej zapowiada kolejne u-Rodziny w Katowicach

Problem polega na tym, iż nasi decydenci nie zauważają tego w wystarczającym stopniu. Rodzimy kapitał potrzebuje dobrych warunków do rozwoju, których obecnie brakuje. Stowarzyszenie aktywnie działa na rzecz zmiany tej sytuacji. Podczas tegorocznego Zjazdu, X „u-Rodzin” w Łodzi, ogłoszono Manifest Przedsiębiorców Rodzinnych. Określiłmy w nim jasno, czego potrzebują polskie firmy rodzinne i zamierzamy konsekwentnie działać w swoim środowisku oraz domagać się od władz realizacji naszych postulatów.

Wyzwanie polega na tym, by polskie firmy odgrywały coraz większą rolę i były tym samym impulsem dla dynamicznego rozwoju całej polskiej gospodarki na międzynarodowej arenie.

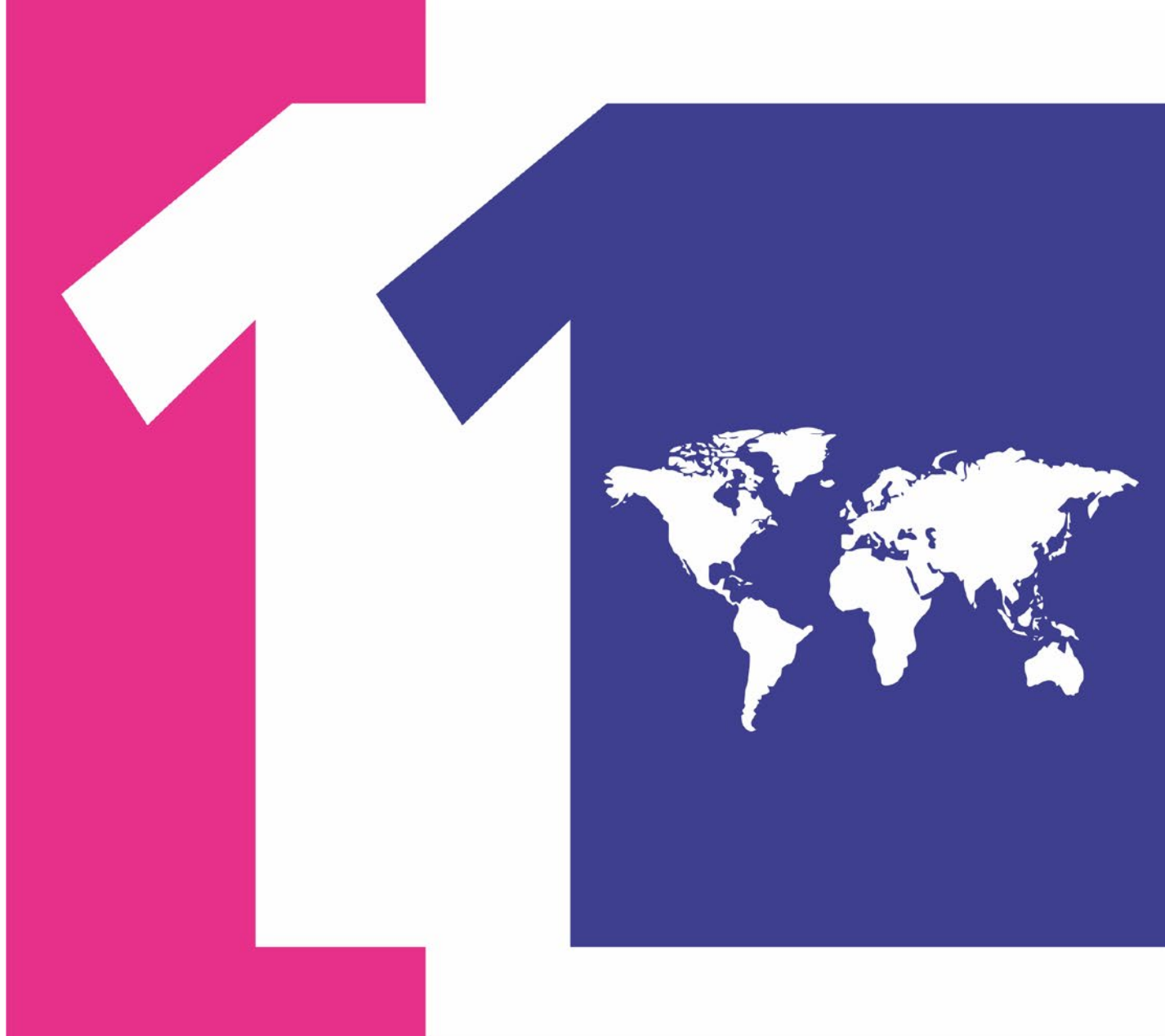
Co odróżnia Zjazd od innych wydarzeń dedykowanych firmom rodzinnym?

Spora dawka merytorycznej wiedzy w najlepszym wydaniu. Zapraszamy ekspertów na światowym poziomie, którzy chętnie dzielą się praktycznymi radami. Ale jest coś jeszcze ważniejszego. „U-Rodziny”, jak sama nazwa wskazuje, to przede wszystkim spotkanie w miłej atmosferze, to święto biznesu rodzinnego. Gwarantujemy świetną zabawę oraz prawdziwą integrację i mnóstwo wspólnych tematów do rozmów.

Pierwsze szczegóły programowe oraz organizacyjne zamierzamy ogłaszać już w styczniu 2018 roku.

To już XI edycja Zjazdu, a Stowarzyszenie za chwilę wejdzie w drugą dekadę swojej działalności. Co się zmieniło na przestrzeni lat?

Udało się zbudować świadomość przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce, również poprzez formę zjazdów. Co roku u-Rodziny organizowane są w innym mieście oraz regionie Polski. Nawiązujemy relacje z władzami samorządowymi, rozwijamy współpracę z partnerami. Krótko mówiąc: dzieje się! I niech tak pozostanie. ●



11. OGÓLNOPOLSKI ZJAZD FIRM RODZINNYCH

U-RODZINY | 11-14 PAŹDZIERNIKA 2018 | KATOWICE