Rozmowy o dobrym biznesie

Spotkania z polskimi przedsiębiorcami

Warszawa 2006

Rozmowy o dobrym biznesie

Pomysłodawca projektu, mecenas spotkań i publikacji:
Telekomunikacja Polska S.A. (www.tp.pl)

Wydawca: Grupa BOSS (www.grupaboss.pl)

Copyright® Telekomunikacja Polska S.A.

Patronat merytoryczny:
Forum Odpowiedzialnego Biznesu (www.fob.org.pl)

Współpraca merytoryczna:
Akademia Przedsiębiorczości (www.akademia.biz.pl)

Patronat:
ONZ, Inicjatywa Global Compact (www.globalcompact.org.pl)

Nadzór merytoryczny: dr Małgorzata Bonikowska

Redakcja i adiustacja tekstu: Agnieszka Ostrowska,
Magdalena Jędrzejewska,
Małgorzata Leska

Redaktor wydania: Magdalena Jędrzejewska

Rysunki: Emilia Nyka

Zdjęcia: Magdalena Jędrzejewska, Krzysztof Loze (okładka), archiwum autorów

Projekt graficzny, skład, druk: Naj-Comp, Warszawa, ul. Minerska 1

Nakład: 3000 egz.

Wydanie I

Warszawa, czerwiec 2006 r.
ISBN: 83-923933-3-3

Spis treści

Od redakcji 7

Wprowadzenie
Steven Young – Czy kapitalizm może być etyczny? 11

Dr Bolesław Rok – Dobry biznes na odpowiedzialnej scieżce 15

Rozdział I
Astwa
Artur Łuniewski – Naszym celem jest edukacja proekologiczna 23

Rozdział II
A.T.W. Products
Jadwiga Masny – Stawiam na uczciwość 27

Rozdział III
Auto-Land
Janusz Andrzejewski – Odpowiadamy za producentów 31

Rozdział IV
B S.A.
Bożena Batycka – Nie ma dobrego biznesu bez dobrej energii 35

Rozdział V
Farmona
Maria Waliczek – Stworzyć coś nowego 39

Rozdział VI
Gatta
Maciej Kaczmarek – Gonimy zachód 43

Rozdział VII
Instytut Monitorowania Mediów
Paweł Sanowski – Szukamy własnych rozwiązań 47

Rozdział VIII
Inter-Widex
Wiesław Mierzejewski – Klientów zdobywam jakością 51

Rozdział IX
Marwit
Maciej Jóźwicki – Nie przejadać zysków 54

Rozdział X
MGJ
Janina Wejer – Firmę można zbudować na emocjach 59

Rozdział XI
Modesta
Modesta Rzepecka-Kozłowska – Nie mogłabym pracować tylko dla pieniędzy 63

Rozdział XII
Multi-Polska
Tadeusz Janiak – Zatrudniam świetnych handlowców 67

Rozdział XIII
Natural Chemical Products
Leonard Szczepkowski – Uratowaliśmy firmę dzięki fachowości 71

Rodział XIV
NetSprint.pl
Artur Banach – Skazani na odpowiedzialność 75

Rozdział XV
Novol
Piotr Nowakowski – Firma nie na kredyt 79

Rozdział XVI
OS3 multimedia
Tomasz Pruszczyński – Wszyscy jesteśmy pasjonatami 83

Rozdział XVII
Pracuj.pl
Przemysław Gacek – Mieć pomysł na biznes 87

Rozdział XVIII
Radwag
Witold Lewandowski – Markę firmy zbudowałem dzięki konsekwencji 91

Rozdział XIX
Rebis
Tomasz Szponder – Wiedza, pomysły i chęć do pracy 95

Rozdział XX
Shop & Office Group S.A.
Bogdan Łukasik, Andrzej Mazurkiewicz – Wyciągać wnioski z porażek i wykorzystywać szanse 99

Rozdział XXI
Spin
Michał Górski – Od firmy rodzinnej do rynkowego giganta 103

Rozdział XXII
Trans Service
Janusz Kisiel – Jak Kuba Bogu... 107

Rozdział XXIII
ZETO
Marian Polski – pracuję po to, aby być wolnym człowiekiem 109

Zakończenie
dr Małgorzata Bonikowska – Porządne firmy pożądane 115

Aneks
Jacek Dymowski – Jak rozumiemy rolę CSR w TP? 125

Oksana Świerczyńska – Forum Odpowiedzialnego Biznesu 135

Kamil Wyszkowski – Global Compact – koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu..... 139

Podziękowania 143

Od redakcji

Szanowny Czytelniku,

niniejsza książka jest poświęcona polskim przedsiębiorcom, którzy odnieśli sukces na rynku. Ich firmy wyrosły „z niczego", w oparciu o rodzimy kapitał. Udało im się zdobyć markę, rozwinąć się, osiągnąć efekt skali. W dodatku właściciele i kadra zarządzająca cały czas prowadzili biznes „normalnie", bez łamania prawa, kombinowania i niezdrowych „układów". Doszli do wszystkiego ciężką pracą, dzięki dobrym pomysłom i umiejętnemu zarządzaniu.

Podstawowego materiału do stworzenia książki dostarczył cykl „Rozmów o dobrym biznesie" – spotkań zorganizowanych przez Akademię Przedsiębiorczości w konwencji „obiadów czwartkowych", przy dobrej kuchni i winie w kilkunastu miastach Polski od września 2005 roku do marca 2006 roku. Uczestnikami tej debaty byli nie tylko przedsiębiorcy, lecz także przedstawiciele organizacji biznesowych, urzędów centralnych, samorządu i mediów.

Rozmawiano o polskiej przedsiębiorczości i jej wizerunku, a przede wszystkim o roli społecznej przedsiębiorców. Działania biznesowe to przecież nie tylko osiąganie zysku, lecz także mądre zarządzanie, nawiązywanie stabilnych kontaktów handlowych, budowanie relacji z otoczeniem, niezbędny element tworzenia wartości rynkowej firmy, kapitału społecznego oraz udziału w rynku. To także partnerstwo z pracownikami, ich umiejętne motywowanie i stały rozwój, które nie są zbędnym kosztem, lecz inwestycją strategiczną.

Inicjatorem i mecenasem cyklu spotkań była Telekomunikacja Polska, a patronat merytoryczny objęło Forum Odpowiedzialnego Biznesu, organizacja, która od kilku lat promuje wśród polskich przedsiębiorców postawy odpowiedzialności i zdrowej konkurencji. W popularyzacji projektu „Rozmów…" pomagał Global Compact – inicjatywa Sekretarza Generalnego ONZ, realizowana przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju.

Autorzy projektu „Rozmów o dobrym biznesie" są zdania, że w Polsce potrzebna jest większa integracja środowiska przedsiębiorców, aby w ten sposób

popularyzować dobre praktyki biznesowe i stworzyć rodzime, dobre wzorce dla tych, którzy chcą rozpocząć lub rozwijać swoje przedsięwzięcia biznesowe.

Intencją tej książki jest więc nie tylko prezentacja wybranych przykładów porządnych firm, lecz także walka ze stereotypem postrzegania biznesmena jako krętacza i złodzieja. Prezentowane portrety przedsiębiorców i firm są wizytówką polskiej zaradności i przedsiębiorczości, najlepszym dowodem na to, że w Polsce można robić biznes normalnie.

Więcej o losach projektu i jego uczestników mogą Państwo przeczytać na stronach internetowych Akademii Przedsiębiorczości: www.akademia.biz.pl

Magdalena Jędrzejewska
redaktor prowadzący

WPROWADZENIE

Stephen Young

Czy kapitalizm może być etyczny?

Pierwszorzędnym warunkiem sukcesu w biznesie jest generowanie stabilnego zysku. Jednorazowe wygrane, czy to w prowadzeniu interesów, czy w kasynie, nie zadowalają.

Od naszych inwestycji oczekujemy czegoś więcej.

Chcąc utrzymać stabilne w czasie zyski musimy odtwarzać kapitał zainwestowany w przedsięwzięcie. Kapitał ten może przybrać pięć odmiennych postaci: kapitału społecznego, reputacji (aktywa niematerialne), kapitału finansowego, rzeczowego i ludzkiego. Te formy kapitału są podstawowymi czynnikami produkcji. Muszą one być opłacane dochodami z prowadzonego przedsięwzięcia. Jeżeli zaniedba się płacenia za kapitał, wkrótce straci się do niego dostęp. Straci on więc swą rentowność. Jeżeli zabraknie odpowiedniego zasilania kapitałowego, interes upadnie.

Mądrze kierujący biznesem osiąga zyski na takie sposoby, które zachowują dostęp do wszelkich form kapitału. Przedsiębiorstwo nie jest ani niezależne ani samowystarczalne, przeciwnie, w istotny sposób zależy od wielu czynników kontrolowanych przez innych. Aby prosperować, musi zadowalać innych. To służenie jest działaniem etycznym, podporządkowaniem siebie temu, co jest poza własnym ja.

W kwietniu 2003 r. Londyński Instytut Etyki Biznesu opublikował wyniki badań przeprowadzonych w firmach Wielkiej Brytanii, które wykazały, że firmy stosujące kodeks etyki zawodowej osiągały stosunek zysków do obrotów o 18% wyższy niż firmy, które jawnie nie deklarowały etycznego sposobu prowadzenia biznesu.

Na podstawie jakich kryteriów możemy stwierdzić, że decyzje biznesowe są etyczne? Odpowiadam: na podstawie tego, w jakim stopniu podejmowane decyzje uwzględniają potrzeby i dążenia innych.

Nastrój, który sprawia, że strefa nakładania się naszych potrzeb i potrzeb innych poszerza się, nazywany bywa często „oświeconym egoizmem". Ja jednak wolę termin zaproponowany przez szkockiego filozofa Thomasa Reida, następcy Adama Smitha w katedrze filozofii moralnej Uniwersytetu w Glasgow. Reid nazwał tę strefę wspólną naszym „interesem własnym rozumianym całościowo".

Mądrzy prorocy z wielu kultur przez wieki napominali ludzi, by odwracali się od spraw tego świata. Ciało ma być unicestwione, by sięgnąć boskości. Czy musimy jednak wybierać tylko między Bogiem, a mamoną?

Zasady Caux Round Table (CRTP) powołują się na tradycję mającą charakter moralny i poszukują trzeciego sposobu życia – będącego z tego świata, ale kierowanego wyższymi aspiracjami. Czytając filozofów takich jak Hegel, dowiedziałem się, że wizje moralne wynikają z ludzkiego umysłu. Nie są one naturalne w tym sensie, w jakim naturalne są deszcz, śnieg czy grawitacja. Odnajdują swoją rolę w życiu dzięki zastosowaniu ludzkiej woli i w ludzkich działaniach. Bez działania nie byłoby moralności, którą moglibyśmy zobaczyć, dotknąć i poczuć. Kapitalizm o moralnych podstawach domaga się zatem, aby ludzie w sprawach biznesu wykorzystywali siłę woli dla kontroli i przeciwstawienia się niewłaściwym pobudkom wewnętrznym, takim jak chciwość i uleganie pokusom, aby starali się rozszerzyć strefę nakładania się cnoty i własnego interesu.

Zarówno Meng-tsy (Mencius) w starożytnych Chinach, jak i Adam Smith w osiemnastowiecznej Szkocji twierdzili, że tkwi w nas potężny zmysł moralny, który – jeżeli się o niego zatroszczyć – może nas wyciągnąć daleko wyżej ponad skłonność do nikczemności i skąpstwa.

Wybitny współczesny niemiecki filozof i socjolog Jürgen Habermas zauważył, że choć świadomi „normatywności", która jest pojęciem konceptualnym i lingwistycznym, żyjemy jednak w królestwie „faktyczności", będącej czymś bardziej namacalnym, obiektywnym, konkretnym i wyznaczającym nasze fizyczne uwarunkowania. Za pośrednictwem działania możemy wszakże istniejącej wokół nas faktyczności narzucić normatywność. Etyczny kapitalizm winien więc nas kierować zgodnie z sugestiami Habermasa: narzucać normy na nasze zachowania kierowane dążeniem do zysku.

Kapitalizm jest z tego, materialnego świata, dostarcza nam środków do życia, umacnia w znanym świecie rozsądku i ludzkiego rozumu. Gdyby mierzyć go surowymi miarami świętości, wyłącznie normami religijnymi, to etyczny kapitalizm nie mógłby istnieć.

Etyczny kapitalizm stawia wszakże naszemu człowieczeństwu spore wymagania, żąda byśmy w śmiertelnym świecie faktów uruchomili coś boskiego, by dążeniami pokierowały uznane przez nas cnoty. W etycznym kapitalizmie chodzi o to, by poszukiwanie zysku natchnąć naukami filozofii i mądrością religii.

Czy można tak zrobić? Czy możesz to zrobić? Jeżeli tak, to etyczny kapitalizm jest możliwy, jeżeli nie, to jego reguły są jedynie mylącą ułudą, retoryką świeckiej pobożności.

Stephen Young *jest Dyrektorem Wykonawczym Caux Round Table (CRT). Był profesorem Uniwersytetu Prawniczego Hamline i Harwardzkiej Szkoły Prawa. Pracował także dla Rady Relacji Międzynarodowych i Departamentu Stanu USA.*

Okrągły Stół w Caux (Szwajcaria) pierwszy raz zebrał się w 1986 roku. To niezwykła międzynarodowa sieć top managerów z całego świata.

Powyższy tekst pochodzi z książki „Etyczny kapitalizm" (www.etycznykapitalizm.pl). Fragmenty rozdziału I publikujemy za zgodą autora i polskiego wydawcy.

Bolesław Rok

Dobry biznes na odpowiedzialnej ścieżce

Koncepcja społecznej odpowiedzialność biznesu (CSR) pojawia się w Polsce w okolicznościach szczególnych – niedokończonych reform rynkowych i otwarciu na gospodarkę światową, a przede wszystkim w sytuacji szybko pogłębiającej się integracji europejskiej. Okoliczności te wyznaczają specyficzny kontekst, w który wpisuje się ta koncepcja i związana z nią potrzeba zmiany nastawienia kadry managerskiej. Podczas gdy w wielu krajach od lat dyskutuje się kwestie społecznych uwarunkowań rozwoju sektora biznesu, w Polsce niezbyt chętnie podejmowane są podobne dyskusje.

Społeczny wymiar biznesu, czyli odpowiedzialność w teorii i praktyce

Dopiero od niedawna zwraca się u nas uwagę na potrzebę określenia na nowo społecznych uwarunkowań rozwoju sektora biznesu. Czy zadaniem firm prywatnych jest tylko dostarczanie produktów i usług konsumentom w taki sposób, aby maksymalizować zyski właścicieli? Czy sektor biznesu powinien zajmować się takimi zagadnieniami jak np. pomoc w znalezieniu pracy dla zwalnianych przez siebie pracowników? Czy wolny rynek może być przyjazny ludziom, całemu społeczeństwu, czy też tylko wybranej grupie? Tego typu pytania wpisują się również w szerszy kontekst polityczny.

Myślenie kategoriami długookresowymi, na których opiera się społeczna odpowiedzialność biznesu, wydaje się w Polsce ciągle kwestią przyszłości, szczególnie gdy głównym problemem wielu przedsiębiorców i kadry menedżerskiej jest walka o przetrwanie, wypłacenie pensji pracownikom, uzyskanie kapitału na rozwój, ściąganie długów od wierzycieli czy łagodze-

nie sporów z urzędami skarbowymi. Chociaż rozmaite firmy podejmują dobrowolnie różne inicjatywy na rzecz odpowiedzialnego zarządzania relacjami ze swoimi interesariuszami, to jednak upowszechnieniu i zastosowaniu CSR w Polsce nie sprzyja klimat społeczny i polityczny.

Dlatego trzeba zacząć od budowania podstaw do rzeczywistego dialogu, właściwie uspołecznienia firmy. Pracownicy to nie tylko strategiczny zasób firmy, ale przede wszystkim ludzie, którzy powinni być traktowani godnie i uczciwie. Czyli: dobra wewnętrzna komunikacja, partycypacja zarządcza, jasne kryteria wynagradzania, awansu, rekrutacji i zwalniania, równość, brak dyskryminacji i wiele innych elementów. Dostawcy to przede wszystkim partnerzy. Czyli: przejrzyste kryteria wyboru, terminowość zapłaty, wspieranie pozytywnych zmian. Podobne procedury odpowiedzialny biznes wprowadza w relacjach z klientami, partnerami społecznymi, akcjonariuszami i wszystkimi innymi grupami w jakikolwiek sposób powiązanymi z danym przedsiębiorstwem.

Managerowie i właściciele firm coraz lepiej rozumieją też, że społeczna odpowiedzialność biznesu to całościowy styl zarządzania, a nie tylko prowadzenie działalności charytatywnej. Coraz więcej przedsiębiorstw, zarówno tych dużych, jak i tych mniejszych, realizuje również projekty na rzecz wprowadzania przejrzystych zasad, rzetelnej komunikacji i budowania lepszych relacji ze swoimi klientami, partnerami biznesowymi i społecznymi. Przedstawiciele biznesu w Polsce mają bowiem świadomość swoich powinności obywatelskich i należy tę świadomość wzmacniać.

Aby przedsiębiorstwa mogły się właściwie rozwijać, niezbędny jest sprzyjający klimat społeczny, zarówno wewnętrzny – na poziomie pracowników, jak i zewnętrzny – w szerokim otoczeniu. Oczywiście o aktualnej wartości firmy decydują przede wszystkim wyniki finansowe. Jednak istotnym warunkiem osiągania dobrych wyników finansowych w dłuższym horyzoncie czasowym jest efektywne zarządzanie wszystkimi zasobami firmy, także kapitałem ludzkim, bazą klientów i partnerów biznesowych, jakością produktów i usług, relacjami z różnorodnymi grupami interesariuszy. Rozsądni właściciele lub akcjonariusze, uczciwi i efektywni pracownicy, lojalni klienci, przychylnie nastawieni mieszkańcy społeczności lokalnej – to drogocenne zasoby, które najlepiej budują długofalową wartość firmy. Trudno te zasoby zmierzyć, jeszcze trudniej wyczytać je z bilansu rocznego.

Czy odpowiedzialność społeczna przydaje się w biznesie?

Posiadanie strategii społecznej odpowiedzialności i dobre wyniki w tym zakresie to dzisiaj niemal konieczność dla tych wszystkich przedsiębiorstw, które chcą przetrwać na konkurencyjnym rynku. I nie dotyczy to tylko korporacji transnarodowych, ale także wszystkich przedsiębiorstw, które poszukują inwestorów strategicznych, realizują procesy restrukturyzacyjne bądź są dostawcami produktów lub usług dla tych, którzy już wdrażają standardy społecznej odpowiedzialności. Jednym z najistotniejszych – z polskiego punktu widzenia – wymogów wszystkich standardów CSR jest bowiem zawieranie umów tylko z takimi partnerami, którzy potrafią wykazać się uwzględnianiem elementów systemu społecznej odpowiedzialności w swojej działalności. Już teraz niektóre przedsiębiorstwa w Polsce poddają się okresowym przeglądom w tym zakresie (np. na zgodność z wytycznymi standardu społecznej odpowiedzialności SA8000) na wniosek potencjalnego inwestora lub partnera.

Jak wskazują wyniki badania przeprowadzonego niedawno przez Bank Światowy wśród 107 największych korporacji transnarodowych, zasady z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu odgrywają coraz większe znaczenie w podejmowaniu decyzji o lokalizacji inwestycji i wyborze partnera biznesowego. Ponad 80% korporacji potwierdza, że poddaje ocenie stopień realizacji polityki społecznej odpowiedzialności przez potencjalnego partnera, zanim podejmie ostateczną decyzję o zaangażowaniu kapitałowym. 52% respondentów przyznaje, że już na etapie wstępnej selekcji partnerów uwzględnia, oprócz konwencjonalnych czynników o charakterze czysto biznesowym, również fakt posiadania systemu społecznej odpowiedzialności.

Mówi się czasem w środowisku managerskim, że żadna organizacja nie uczyni jakiegokolwiek kroku w kierunku podniesienia jakości zarządzania, dopóki rynek nie zmusi jej do tego. Odpowiedzialność społeczna w zarządzaniu nie pojawiła się zatem samoistnie, z samej potrzeby czynienia dobra przez właścicieli kapitału, lecz okazała się skuteczną metodą zdobywania przewagi konkurencyjnej na rozwiniętym rynku. To konsumenci, a także media i administracja państwowa, zaczęli interesować się tym, jak dana firma traktuje swoich pracowników, dostawców, czy wywiera szkodliwy wpływ na środowisko przyrodnicze, czy uczestniczy w praktykach korupcyjnych, jakie wynagrodzenia płaci swoim menedżerom, itp. A przyszłość każdego przedsiębiorstwa zależy od jego klientów i całego otoczenia społecznego, to oni decydują o jego rozwoju lub bankructwie.

Odpowiedzialny biznes wyszedł już z salonów

W Polsce trwa obecnie wielki zamęt pojęciowy wokół koncepcji odpowiedzialności w biznesie. Jest to zdecydowanie pozytywny objaw, bo oznacza, że CSR wyszedł już z salonów i trafił na łamy branżowych pism biznesowych, na posiedzenia zarządów, różnych departamentów i zespołów projektowych w wielu firmach. To bardzo ważny etap w przenikaniu idei odpowiedzialności do biznesu.

Według mojej własnej klasyfikacji to już etap piąty w rozwoju CSR w naszym kraju. Pierwszy etap charakteryzowała obojętność, milczenie i całkowity brak zainteresowania firm. W drugim etapie CSR budziło niechęć, a czasem wręcz sprzeciw i agresję ze strony większości liderów biznesu czy publicystów ekonomicznych, owładniętych ideą niewidzialnej ręki rynku, rozwiązującej wszystkie problemy. Trzeci etap – to zainteresowanie, a nawet wręcz moda na werbalne podkreślanie, przy różnych publicznych okazjach, znaczenia zasad etyki i odpowiedzialności społecznej, leżących u podstaw działania każdej szanującej się firmy. Czwarty etap to rozwój konkretnych, choć często dość cząstkowych projektów, obejmujących jakiś znaczący obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa. Obecny, piąty etap, to próba wiązania CSR z innymi strategiami realizowanymi w firmie, strategią komunikacji, polityką personalną, marketingową czy np. strategią ładu korporacyjnego. To właśnie etap chaosu i zamętu, bo uzewnętrzniają się rozmaite animozje pomiędzy poszczególnymi działami w firmach, różnice w kulturze organizacyjnej czy naturalne różnice branżowe.

Czy biznes jest w ogóle potrzebny?

Badania prowadzone przez Instytut Spraw Publicznych pokazują, że oczekiwania Polaków wobec prywatnego biznesu dotyczą w dużym stopniu tworzenia miejsc pracy, a respondenci nie dostrzegają wyraźnej zależności pomiędzy jakością swojego życia a rozwojem przedsiębiorczości. A przecież na jakość życia, oprócz stabilności zatrudnienia i poziomu konsumpcji materialnej zaspokajającej podstawowe potrzeby, składają się zazwyczaj również takie wartości jak: stan środowiska naturalnego, zdrowie, poziom i dostępność wykształcenia, bezpieczeństwo publiczne, aktywność obywatelska, sprawiedliwość społeczna – te elementy, które w rzeczywistości decydują o odczuwaniu szczęścia i satysfakcji z życia.

Polacy mają świadomość wypełniania przez firmy prywatne, przynajmniej w pewnym stopniu, swoich obywatelskich powinności, chociaż ta świadomość częściej dotyczy działalności sponsorskiej i charytatywnej niż płacenia podatków – ale w wymiarze lokalnym, czyli na poziomie własnego codziennego doświadczenia, nie zauważają wielkich korzyści płynących z tego faktu. Nie doceniają tego typu oddziaływania – zarówno bezpośredniego, w postaci wpływów do budżetu lokalnego, jak i pośredniego, związanego m. in. z tworzeniem podstaw społeczeństwa obywatelskiego – i nie wiążą tego z jakimiś korzyściami w wymiarze lokalnym czy wręcz indywidualnym.

Zwykły obywatel nadal jest przekonany, że biznes opiera się na oszustwie, że pierwszy milion trzeba ukraść – a pewnie nie tylko pierwszy – i skoro oceniamy prywatne firmy głównie pod kątem tworzenia i utrzymywania miejsc pracy, to zrozumiałe jest, że sądzimy, iż przede wszystkim oszukuje się pracowników. Z badań wynika jednak, że gdy pracujemy już w jakiejś firmie prywatnej, nie mamy takich doświadczeń, bo nasz pracodawca nie jest już tym uogólnionym biznesmenem, tylko konkretnym człowiekiem, którego znamy i zazwyczaj cenimy. Bo to dzięki niemu mamy pracę.

Prywatny przedsiębiorca nie jest jeszcze pozytywnym bohaterem naszych czasów, ale z pewnością staje się pożądanym i trwałym elementem społecznej rzeczywistości. Przedsiębiorcy potrzebują społecznej akceptacji – tak samo jak każdy z nas – by lepiej wypełniać swoje funkcje społeczne i ekonomiczne. Jeżeli za pośrednictwem mediów dociera do nas dużo pojedynczych faktów przedstawiających w negatywnym świetle prywatnych przedsiębiorców i prywatne firmy, to zazwyczaj zaczynamy sądzić, że te negatywne przykłady są powszechne i dotyczą wszystkich. Biznesmeni, o których często piszą media, cieszą się niższym zaufaniem społecznym – jak wynika z ostatnich badań GfK na zlecenie „Rzeczpospolitej" – niż „zwykli" managerowie i przedsiębiorcy. Czy zatem kształtowanie i podtrzymywanie, często niezasłużonego, negatywnego wizerunku biznesu w świadomości społecznej może prowadzić – niczym samosprawdzająca się przepowiednia – do zaniechania przez właścicieli firm i kadrę managerską spełniania obywatelskich powinności czy wręcz ograniczania swojej podstawowej działalności w Polsce?

Istnieje pilna potrzeba podejmowania różnorodnych działań na rzecz tworzenia elementów swego rodzaju etycznej infrastruktury, dostarczającej elementów wspierających dobre praktyki w działalności gospodarczej. Po-

trzebne jest również stałe doskonalenie programów nauczania przyszłej kadry managerskiej, tak aby mocniej podkreślać społeczny wymiar funkcjonowania biznesu. Ale zdecydowanie najważniejsze jest systematyczne podnoszenie poziomu świadomości społecznej wszystkich grup zainteresowanych rzeczywistym działaniem biznesu na rzecz wspólnego dobra, zarówno klientów, pracowników, przedsiębiorców, liderów biznesu, jak i organizacji pozarządowych czy administracji publicznej. O tym właśnie trzeba rozmawiać.

Dr Bolesław Rok *jest wiceprezesem Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Pracuje jako niezależny doradca i konsultant zarządów firm działających w Polsce w zakresie systemów zarządzania odpowiedzialnością. Posiada uprawnienia audytora pomocniczego w zakresie certyfikacji systemów zarządzania społeczną odpowiedzialnością nadane przez Social Accountability International.*

MÓWIĄ PRZEDSIĘBIORCY...

Przedsiębiorstwo Usługowo-Asenizacyjne **Astwa** Sp. z o. o. z Białegostoku zajmuje się wywozem, transportem i przekazywaniem odpadów do utylizacji. Istnieje od 1992 roku, zatrudnia ponad 90 osób. Jako pierwsza firma w regionie wprowadziło program selektywnej zbiórki odpadów. Otrzymało wyróżnienie w konkursie o tytuł „Dobroczyńca Roku 2002" za działania na rzecz ochrony środowiska.

Artur Łuniewski

Naszym celem jest edukacja proekologiczna

Pomysł na własny biznes narodził się w USA, dokąd na jakiś czas wyjechał mój tata i brat. Po zgromadzeniu funduszy zastanawiali się, czy warto inwestować w Stanach, czy też lepiej przywieźć kapitał do kraju. Zdecydowały pobudki patriotyczne i postanowili rozpocząć działalność gospodarczą w Polsce. Ich wybór padł na gospodarkę odpadami, w której dostrzegli szansę na ekspansję i dynamiczny rozwój. W Białymstoku działała wówczas jedynie spółka miejska, Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania.

Środki przywiezione z zagranicy szybko okazały się niewystarczające. Dużych nakładów finansowych wymagał zwłaszcza specjalistyczny tabor samochodowy. Dlatego niezbędne okazało się zaciągnięcie kredytu. Jak do tej pory taka forma pozyskiwania kapitału nam się sprawdza.

W firmie jest niewielka rotacja pracowników. Ma ona związek głównie z sezonowością pracy (zimą zatrudniamy dodatkowe osoby do usuwania śniegu i posypywania ulic) oraz z rosnącą mobilnością ludzi, którzy w poszukiwaniu lepszych zarobków przeprowadzają się do innych miejscowości. Ta rotacja w żadnym wypadku nie wynika z naszej polityki kadrowej.

Firma partnerem lokalnej społeczności

Generowanie zysku i tworzenie miejsc pracy nie jest jedynym celem naszego istnienia. Działamy w branży ochrony środowiska, a to zagadnienie dotyczy nas wszystkich. Dlatego zależy nam na współdziałaniu ze społecznością lokalną w organizowaniu różnych akcji prospołecznych. Wspólnie z telewizją regionalną TVP3 pomagaliśmy w realizacji filmów na temat odpadów, ochrony środowiska i materiałów niebezpiecznych. Mamy zamiar sponsorować audycje ekologiczne. Zorganizowaliśmy wiele seminariów dla klientów i spółdzielni mieszkaniowych na temat postępowania z odpadami i zasad ich segregacji. Podczas tych szkoleń wyjaśnialiśmy także aspekt prawny naszej działalności: przybliżaliśmy przepisy i regulacje prawne oraz zmiany, jakie nastąpiły po wstąpieniu do Unii Europejskiej. Co roku bierzemy udział w akcji Sprzątanie Świata, podczas której organizujemy darmowy wywóz zebranych śmieci. Współpracujemy ze szkołami, prowadząc spotkania, pogadanki, a także różnego rodzaju konkursy i zbiórki surowców wtórnych, na przykład makulatury. Dzięki temu nasza firma postrzegana jest jako aktywny uczestnik życia społeczności lokalnej. Oczywiście nie jest to działalność jedynie dla idei, w ten sposób budujemy wizerunek Astwy jako odpowiedzialnego partnera.

Środki pomocowe są trudne do zdobycia

O środki unijne zaczęliśmy się starać już w pierwszej edycji PHARE 2000. Wówczas konkurencja była tak niewielka, że praktycznie każdy, kto złożył wniosek, otrzymywał wsparcie. Dostaliśmy fundusze na rozwój selektywnej zbiórki odpadów i nowoczesne pojemniki na odpady. Pozyskaliśmy również dotację na wdrożenie systemu ISO. Z pisaniem wniosków radzimy sobie sami, czasem korzystamy również z pomocy konsultantów.

Przystępując do PHARE 2002 mieliśmy już świadomość ogromnej konkurencji, dlatego ten sam wniosek złożyliśmy jednocześnie do krajowego i regionalnego funduszu dotacji inwestycyjnych, zakładając, że w którymś z nich się uda. Dokumenty były identyczne. Wniosek został przyjęty w funduszu regionalnym, chociaż dotacji nam nie przyznano (otrzymały ją projekty wyżej ocenione). Natomiast w funduszu krajowym uznano, że w studium wykonalności były błędy i nasz projekt odrzucono. Nie udało mi się ustalić, na jakiej podstawie wniosek został zakwalifikowany przez jeden

fundusz, a odrzucony przez drugi. Oczywiście nie zniechęciło to nas do składania dalszych wniosków, jednak mamy poczucie braku czytelnych reguł i przejrzystości punktacji.

Mówi się, że fundusze unijne służą podniesieniu polskich przedsiębiorstw na wyższy poziom rozwoju. Trudno się jednak oprzeć wrażeniu, że środki te są najłatwiejsze do pozyskania dla silnych i prężnych firm, które nie potrzebują dofinansowania, bo i tak mogą realizować inwestycje bez pomocy z zewnątrz. Dla nich ta pomoc jest jedynie sposobem na obniżanie kosztów własnych.

Pomóc przedsiębiorcom może lepsze prawo i bardziej kompetentni urzędnicy. Mam nadzieję, że w Polsce zostanie wprowadzona odpowiedzialność urzędników za podejmowane decyzje. Gdy składaliśmy wniosek do Ministerstwa Gospodarki i Pracy, okazało się, że inne wymogi formalne były zapisane w przepisach, a inne podane w wytycznych dla wnioskodawców. I wnioski tych, którzy sugerowali się tylko wytycznymi, zostały odrzucone z przyczyn formalnych. Wiele firm założyło sprawy sądowe, my tego nie zrobiliśmy. Teraz żałuję, że nie dochodziliśmy swoich racji.

Uważam, że jako przedsiębiorcy powinniśmy walczyć o mniejsze obciążenia dla pracodawców. Zależy nam na zlikwidowaniu bezrobocia, a obecne prawo często nas do tego zniechęca. Firmy szukają różnych rozwiązań, takich jak umowy o dzieło czy na zlecenie, żeby te obciążenia zmniejszyć. I nie wynika to z pazerności, tylko z rzeczywistej konieczności: chcą dać ludziom pracę, a przy tym nie zbankrutować.

A.T.W. Products sp. z o. o. jest producentem naturalnych kosmetyków rozprowadzanych w sprzedaży bezpośredniej w Polsce i na Ukrainie. Firma powstała dziesięć lat temu w Warszawie. Zatrudnia 50 osób, a jednocześnie stale współpracuje z ponad 50 tysiącami doradców kosmetycznych i stałych klientów.

Jadwiga Masny

Stawiam na uczciwość

Jestem prezesem firmy, którą ponad 10 lat temu wymyśliłam i stworzyłam razem z grupą znajomych. Kryterium doboru partnerów była nie tylko ich przydatność dla firmy, ale przede wszystkim sposób postępowania. Najważniejszą cechą, jakiej oczekiwałam, była uczciwość. Znałam wszystkich, którym proponowałam współpracę, znałam także ich rodziców i rodziny. Wydawało mi się, że jeżeli rodzice postępują uczciwie, tego samego będę się mogła spodziewać po ich dzieciach. Po latach stwierdzam, że takie podejście się sprawdziło, zwłaszcza w sytuacjach ekstremalnych.

Przeżyliśmy okres bardzo intensywnego rozwoju. W tym czasie do firmy wpływały spore zyski. Wszyscy moi wspólnicy przyjęli to zwyczajnie i pozostali zwykłymi ludźmi. Nikt nie zachłysnął się nagłym przypływem gotówki ani nie próbował się wzbogacić kosztem pozostałych. Gdy nadszedł kryzys, firma znalazła się w bardzo trudnej sytuacji. Przez trzy lata walczyliśmy o przetrwanie. Byliśmy na skraju bankructwa. W takich sytuacjach ludzie często odchodzą, by ratować zysk lub miejsce pracy. Nie dziwiłabym się, gdyby i u nas było podobnie. A jednak nikt nie myślał wówczas o odejściu i dzięki temu przetrwaliśmy. Żeby ratować firmę, musieliśmy sięgnąć do własnych portfeli i przez jakiś czas ją finansować.

W trudnym dla firmy okresie podobnie zachowała się większość pracowników. Przedłużający się kryzys zmusił nas do radykalnej redukcji kosztów, a w rezultacie do zmniejszenia wynagrodzeń. Nasi pracownicy wytrzymali ten okres, chociaż ich pensje drastycznie spadły. W tym czasie z firmy odeszło zaledwie sześć osób. Pracownicy muszą znać prawdę o sytuacji firmy.

Jeżeli ludziom uczciwie wytłumaczy się przyczyny niewypłacania premii i konieczności zmniejszenia uposażeń, potrafią to zrozumieć. Ważne jest jednak, by w miarę precyzyjnie określić czas, w którym wszystko wróci do normy, a potem się z tego wywiązać.

Trzeba dobrze poznać branżę i możliwości jej rozwoju

W początki tworzenia firmy zaangażowane były przede wszystkim kobiety, a te lubią kosmetyki i zazwyczaj się na nich znają. Tak narodził się pomysł na działalność w branży kosmetycznej. To bardzo trudny rynek, ponieważ panuje na nim ogromna konkurencja. Zdecydowałyśmy się na rozpoczęcie produkcji kosmetyków z wyciągami homeopatycznymi, ponieważ zauważyłyśmy, że stanowią niszę na rynku. Czas pozytywnie zweryfikował nasze zamierzenia. Zainteresowanie produktami pochodzenia naturalnego jest obecnie coraz bardziej powszechne. Zmianę nazwy „kosmetyki z wyciągami homeopatycznymi" na „kosmetyki z wyciągami ze świeżych ziół" wymusiła na nas rywalizacja zwalczających się międzynarodowych koncernów farmaceutycznych, które prawdopodobnie zaczęły rozpowszechniać opinie o fałszywych dobrodziejstwach homeopatii. Nasze kosmetyki pozostały naturalne i jako takie dobrze się sprzedają. Postawiliśmy przede wszystkim na ich jakość i doradztwo kosmetyczne dla naszych klientów. W styczniu 2003 roku jako jedyna firma kosmetyczna prowadząca sprzedaż bezpośrednią otrzymaliśmy Certyfikat ISO 9001: 2000, w tym roku ponownie pozytywnie zweryfikowany przez firmę TUV NORD.

Dążenie firmy do zysku jest pozytywne, ale musi być odpowiedzialne

Przez 10 lat istnienia na polskim rynku przyczyniliśmy się do powstania wielu jednoosobowych firm, a co za tym idzie – miejsc pracy. Dajemy ludziom możliwość podstawowego lub dodatkowego zarabiania pieniędzy. Wiedzę potrzebną do sprzedawania produkowanych przez nas kosmetyków nasi partnerzy mogą zdobyć na prowadzonych przez nas regularnie bezpłatnych szkoleniach. Większość naszych współpracowników stanowią kobiety w średnim wieku, mieszkające w małych miejscowościach, gdzie trudno o pracę i dobre wynagrodzenie. Wiele osób docenia rodzinną atmosferę, której nie ma w firmach zagranicznych. O ludzi trzeba dbać, inaczej niewiele się osiągnie.

Zakładanie firmy i organizowanie jej działalności to okres bardzo intensywnej pracy. Często brakuje wtedy czasu na życie prywatne, czego konsekwencje odczuwa przede wszystkim rodzina. Wyjściem z sytuacji może być biznes rodzinny, ponieważ pozwala bliskim osobom być razem i lepiej zrozumieć uwarunkowania zewnętrzne. W prowadzonej przeze mnie firmie pracuje mój mąż, który odpowiada za całą stronę informatyczno-komputerową, a także jako pełnomocnik zarządu ds. ISO za system zarządzania jakością firmy. W związku z moimi licznymi wyjazdami i spotkaniami z współpracownikami, na mężu spoczął główny ciężar wychowania naszego syna.

Jako prezes sama decyduję o długości swojego dnia pracy, ale muszę mieć przy tym na uwadze dobro firmy i pracowników. Poczucie odpowiedzialności każe mi wydłużać godziny przeznaczone na sprawy służbowe. Jednocześnie mam świadomość, że jedna osoba nie jest w stanie podołać wszystkim zadaniom. Każdy pracownik ma określony zakres obowiązków i powinien je rzetelnie wykonać. W moim przypadku uświadomienie sobie, że powinnam w pełni usamodzielnić pracowników, trwało długo. Rozwijająca się firma osiąga prędzej czy później taki etap, na którym należy zatrudnić wyspecjalizowanych managerów i w ich ręce przekazać bieżące zarządzanie, a samemu wraz z pozostałymi wspólnikami skupić się na zarządzaniu strategicznym.

Firma handlowa **Auto-Land** została założona w 1991 roku w Olsztynie. Zajmuje się dystrybucją części i akcesoriów do samochodów produkcji zachodniej. Ma 26 filii na północy Polski. Zatrudnia w sumie 250 osób.

Janusz Andrzejewski

Odpowiadamy za producentów

W 1991 roku, jeszcze w trakcie studiów, zarejestrowałem działalność gospodarczą. Chciałem się usamodzielnić i uniezależnić finansowo od rodziców. Zdecydowałem się na handel częściami zamiennymi do samochodów. Bardzo szybko okazało się, że postawiłem na rozwojową branżę. W 2003 roku przekształciłem firmę w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Chciałem oddzielić kapitał prywatny od firmowego. Dodatkowo skorzystałem finasowo na różnicy w wysokości podatku dochodowego, który był wówczas niższy dla spółek prawa handlowego. Wprowadzona zmiana okazała się dobrym posunięciem, ponieważ zapewniła nam większą swobodę działania. Firma przystąpiła do największej europejskiej sieci zakupowej ADI z siedzibą w Brukseli. Pozyskała nowych dostawców, a co za tym idzie, lepsze perspektywy rozwoju. W przyszłości, gdy firma osiągnie wyższą wartość kapitału i obrotów, zamierzam ją przekształcić w spółkę akcyjną. Rozważam możliwość wprowadzenia jej w ciągu dwóch lat na warszawską giełdę w celu pozyskania kapitału na dalszy rozwój oraz konsolidację branży.

Sprzedajemy akcesoria samochodowe pochodzace od producentów, którzy produkują także na potrzeby fabryk samochodowych. Produkty zapakowane w pudełka z markowymi logo są o wiele tańsze od tych, które oferują dealerzy samochodowi. Pochodzą z tych samych linii produkcyjnych, co części na potrzeby fabryk samochodów i spełniają wszystkie wymogi techniczne. W naszych sklepach firmowych można znaleźć części oryginalne oraz ich zamienniki. Cena tych ostatnich jest bardzo niska. Klient decyduje, co chce wybrać. Pomagamy mu podjąć w pełni świadomą decyzję. Czasami nawet wskazujemy kraj producenta, żeby nie miał żadnych wątpliwości.

Większość ludzi zwraca oczywiście uwagę na cenę. Rośnie zapotrzebowanie na coraz tańsze produkty, a to oznacza ich słabszą jakość. Taką tendencję nazywamy „falowaniem ceny". Poddają się jej gorsze wyroby. Dobre części zawsze mają wysoką cenę, ale jest ona uzasadniona jakością oraz dłuższym okresem gwarancyjnym. Obniżając cenę, ryzykujemy, ponieważ zbyt niska będzie wzbudzała podejrzenia co do ich jakości. Ponosimy odpowiedzialność za wszystkie towary, które sprowadzamy do naszych sklepów. Uczestniczymy w procesie reklamacji, staramy się je szybko załatwiać. Często stajemy po stronie klientów, nawet wbrew opinii rzeczoznawcy. Sukcesem firmy są klienci, którzy decydują, gdzie chcą wydać swoje pieniądze. Działaniami marketingowymi zabiegamy o to, by wybierali Auto-Land.

Najważniejszy jest kapitał ludzki

Zatrudniamy 150 osób na etatach, poza tym mamy 26 filii prowadzonych przez oddzielne przedsiębiorstwa, które na podstawie umowy reprezentują nasze interesy na określonym terenie. W filiach pracuje ponad 100 osób. Handlowcom, oprócz pensji o stałej wysokości, przyznajemy premie

uzależnione od uzyskanej marży. Działamy według zasady, że im więcej robią dla firmy, tym więcej od niej dostają. Pracę magazynierów mierzymy według liczby wydanych pozycji z magazynu. Wynagrodzenia naszych pracowników kalkulujemy tak, żeby nie odchodzili do konkurencji. Zarząd spółki, poza stałymi poborami, ma udział w zyskach. Część wypracowanych nadwyżek finansowych przeznaczamy na cele społeczne. Z potrzeby serca co roku uczestniczymy w akcjach Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy. Często pomagamy też domom dziecka.

Kapitał ludzki jest według mnie ważniejszy, niż kapitał finansowy. Staramy się budować dobre relacje z pracownikami i klientami. Mamy programy inwestycyjne i lojalnościowe. Dzięki nim możemy bezpieczniej patrzeć w przyszłość. Osoba nowo przyjęta do pracy, niezależnie od stanowiska, nigdy nie jest od razu pełnowartościowym pracownikiem. Trzeba ją wyszkolić, nauczyć pewnych działań. Można nawet powiedzieć, że musi przyswoić sobie mentalność przyjętą w firmie. To wszystko wymaga czasu. Mój zespół wie, że jeśli będzie źle pracować, firma nie osiągnie zysku, a to może oznaczać redukcję miejsc pracy. Przeprowadzamy oczywiście kontrole pracowników, ale nie jesteśmy w stanie sprawdzić wszystkiego. Staramy się raczej wytworzyć w firmie zasadę wzajemnego zaufania. Nasi pracownicy sami wskazują osobę, z którą nie widzą możliwości dalszej współpracy.

Nie prowadzę firmy rodzinnej, ale obecnie pracuje ze mną żona, która zajmuje się administracją i przepływem dokumentów. Chociaż podchodzi ze zrozumieniem do mojego braku czasu, sam zdaję sobie sprawę, że zbyt często jestem dla rodziny niedostępny. Postanowiłem soboty i niedziele spędzać z nią i dziećmi. Staram się regularnie wyjeżdżać na urlop, czasem nawet dwa razy do roku. Jest to możliwe, ponieważ firmą kieruje zarząd. Nie wyobrażam sobie, żeby którykolwiek z jego członków mógł działać na jej szkodę. Jest nas czterech i jeden z nas zawsze musi być na miejscu. Zarząd to taka firmowa rodzina, która w chwilach trudnych nawzajem się wspiera i wspólnie wypracowuje efektywne decyzje, z których dobrodziejstw korzystają potem wszyscy.

Spółka B S.A. jest właścicielem marki **Batycki**, producentem luksusowych torebek damskich i akcesoriów skórzanych. Reklamuje ją własnym nazwiskiem Bożena Batycka, właścicielka i jednocześnie projektantka. Torebki z logo Batycki są sprzedawane w najlepszych sklepach w Polsce. Firma wyrabia galanterię skórzaną od 56 lat – po II wojnie światowej założył ją w Gdańsku repatriant ze Lwowa i teść obecnej właścicielki, Tadeusz Batycki.

Bożena Batycka

Nie ma dobrego biznesu bez dobrej energii

Polacy są narodem bardzo przedsiębiorczym i nie obawiają się podejmować ryzyka związanego z prowadzeniem własnego biznesu. Widać to było na początku lat 90. podczas przełomu gospodarczego. Dziś w Polsce działa 1 700 000 firm. Około 4 do 10 % społeczeństwa jest skłonne pracować na własną rękę. To stały procent. Z natury rzeczy nie wszyscy jesteśmy przedsiębiorczy. Ale jeżeli ktoś ma chęci do działania, znajdzie pomysł na biznes. Ważne jest też otoczenie, w jakim przychodzi ten biznes prowadzić. Dobra dla biznesu jest gospodarka liberalna i wolnorynkowa. Nie ma lepszego mechanizmu, który porządkuje pracę człowieka i nadaje mu właściwy kierunek, niż konkurencja. Ona wymusza na nas lepszą pracę i lepszą jakość.

Myślę, że prawdziwy przedsiębiorca to ten, kto ma pomysł i cel, nie liczy na pomoc z zewnątrz, chociaż oczywiście jest w stanie docenić, jeżeli otoczenie jest mu przychylne. Mnie osobiście nie przyszło nigdy do głowy, aby o cokolwiek obwiniać polityków czy urzędy. Nie mam na nie wpływu. Mam wpływ na to, co robię.

Tradycja na nowoczesnych zasadach

Firma, którą prowadzę ma długą historię. W 1948 roku mój teść założył w Gdyni maleńki zakład rzemieślniczy. Po latach interes przejął mój mąż Maciej. Ja dołączyłam do firmy w 1989 roku, kiedy przestała mi wystarczać rola gospo-

dyni domowej, którą pełniłam przez ostatnią dekadę. Odchowałam dwóch synów, miałam 40 lat i ogromne zasoby niewykorzystanej energii. Przez rok szukałam pomysłu na biznes. Chciałam wszystkim udowodnić, ile jestem warta.

W końcu zdecydowałam się przejąć biznes rodzinny, ale na moich własnych zasadach. Wydawało mi się, że wszyscy z dnia na dzień zapragną nosić moje torebki. Z perspektywy czasu widzę, że było to bardzo nieskromne przekonanie i chce mi się z siebie śmiać. Dziś nie mam już wątpliwości, że na sukces składa się wiele lat ciężkiej pracy. Nie ma innego wyjścia. Na początku tego nie przewidziałam, byłam pewna, że jestem w stanie przenosić góry. Potem przyszły problemy, doścignęła mnie proza życia.

Przełom nastąpił w 2000 roku. Cały czas z uwagą przyglądałam się światu. Zdałam sobie sprawę, że wysoka jakość to za mało, a oryginalny design również nie wystarczy na podbój branży, zdominowanej przez Włochów. Nie chciałam, aby moja firma była jednym z wielu producentów wspaniałych torebek. Musiałam mojemu produktowi nadać tożsamość. To było świadome przemyślenie.

Jako projektantka swoich torebek jestem typem wizjonera. Inspirację czerpię z otaczającej mnie rzeczywistości, podczas licznych podróży, zwłaszcza do Włoch, gdzie jestem częstym gościem targów. Najważniejszy jest dla mnie pomysł. Czasami spada z nieba, niczym olśnienie. Stało się tak jesienią 2000 roku. Przyszło mi do głowy, że motywem kolekcji powinien być bursztyn! Przez dwa tygodnie nie mogłam dojść do siebie. Wiedziałam, że to jest TO. Bursztyn oświetla mi drogę, wiąże się z moim miejscem na ziemi. Bursztyn uosabia radość życia, a jednocześnie kojarzy się z Polską. Dlatego zdecydowałam się na stworzenie unikalnej kolekcji bursztynowej, która okazała się ogromnym sukcesem. Moje torebki z bursztynem stały się ambasadorami Polski!

Nasze myśli kreują nasz świat

Moja firma to czyste emocje, bo ja sama składam się z emocji. Mam ogromne zaufanie do ludzi i świata. W przeszłości zdarzało się, że dobierałam współpracowników niezbyt fortunnie i miałam z tego powodu problemy. Na szczęście teraz otaczam się ludźmi, którzy mocno i zdecydowanie stąpają po ziemi, stanowią zgrany zespół i potrafią realizować moje wizje. Otaczam się ludźmi, którzy chcą coś robić.

Aby z małej firmy powstała duża trzeba wiedzieć wyraźnie, w jakim celu podejmujemy działalność. Ten cel musi być dokładnie zidentyfikowany. Moim celem jest zbudowanie światowej marki. Taka potrzeba we mnie tkwi, choć nie wiem sama, skąd się bierze. Zdaję sobie sprawę, że mierzę wysoko.

Zatrudniam 100 osób, prawie same kobiety. Szyjemy torebki ręcznie, ponieważ jakość towaru wymaga precyzji i dokładności. Sama nie lubię pracy administracyjnej, znalazłam więc takich, którzy się w niej spełniają. W zarządzaniu stosuję przyjacielski styl. Uważam, że moje pracownice muszą przyzwoicie zarabiać, a jednocześnie mieć możliwość samorealizacji. Odpływ kadr jest u mnie minimalny. Ostatnio podczas przeprowadzki firmy z Nowego Dworu Gdańskiego do Gdańska postanowiłam dowozić pracowników autobusem na swój koszt. Długo pracowałam nad jakością ich pracy, poniosłam wiele wydatków na szkolenia i najlepsze maszyny, dlatego zależy mi na utrzymaniu tych ludzi w firmie. Nie myślę o przeniesieniu produkcji na Daleki Wschód. Z wielu względów uważam, że produkcja powinna się odbywać w Polsce.

Pracuję na sukces firmy od wielu lat. Na początku liczyła się tylko praca, dzięki niej odczuwałam przyjemność. Nie myślałam o wakacjach, urlopie. Pewnego dnia przyszło zmęczenie. Parę lat temu zwolniłam tempo, więcej czerpię teraz ze świata, który mnie otacza. Moją receptą na stres jest joga, którą uprawiam od trzech lat. Jestem kobietą spełnioną. Wiem, że mogę zrobić wszystko, co mi się zamarzy. Mam duże poczcie niezależności. Duchowo jestem wolnym człowiekiem. Wierzę też, że osiągnę mój cel – podbiję świat.

Laboratorium Kosmetyków Naturalnych **Farmona** Spółka z o. o. to krakowski producent kosmetyków naturalnych. Firma powstała w 1997 roku, zatrudnia 35 osób, ma sieć przedstawicieli handlowych w całej Polsce.

Maria Waliczek

Stworzyć coś nowego

W 1997 roku mogłam otworzyć dobrze prosperujące biuro księgowe – z wykształcenia jestem ekonomistką, ukończyłam francuski instytut zarządzania i miałam doświadczenie w tej dziedzinie. To byłoby proste i bezpieczne rozwiązanie gwarantujące stabilizację. Chciałam jednak być niezależna i wolna, robić coś innego. Tak narodził się pomysł stworzenia Laboratorium Kosmetyków Naturalnych. W tej chwili mogę realizować milionowe inwestycje, ale firma rozpoczęła działalność z prawie zerowym kontem. Moja córka często powtarza, że jedynym kapitałem założycielskim Farmony były „matka i stara Skoda".

Czym kierowałam się dokonując takiego właśnie wyboru? Po pierwsze, bardzo chciałam założyć firmę rodzinną. Po drugie, wiedziałam, że mam szansę trafić w niszę na trudnym rynku kosmetycznym pod warunkiem, że produkty będą innowacyjne i rzeczywiście oparte na składnikach naturalnych. Moja filozofia opierała się więc na wypracowaniu ciekawej koncepcji, opracowaniu oryginalnych receptur produktów i konsekwentnym, upartym dążeniu do celu. Do tego należy dodać sporą dawkę odwagi i, niestety, ryzyka.

Nie oszczędzam na pracownikach

Sądzę, że drugim źródłem mojego sukcesu są pracownicy i kultura w zakresie kontaktów interpersonalnych. W 1997 roku kupiłam, za cenę dwukrotnie wyższą niż szacowana, mały zakład produkcyjny w górach – między innymi chciałam ocalić miejsca pracy dla ludzi z tych terenów. Dziś to bardzo lojalny personel, silnie związany z zakładem. W większości zatrudniam panie, w sytuacjach awaryjnych zawsze mogę na nie liczyć. Około 70% moich pracowników to osoby młode, które stale się dokształcają.

Ludzie, którzy dla mnie pracują, to mój największy kapitał, nie chcę na nich oszczędzać. Od samego początku byłam zdana na pracowników, których wcześniej nie znałam, jako że sama również byłam „nowa" w branży kosmetycznej. Z perspektywy kilku lat mogę powiedzieć, że miałam niebywale dużo szczęścia. Od chwili założenia firmy odeszła z niej tylko jedna osoba – pan Łukasz, któremu rodzina załatwiła pracę w Irlandii. Przypominam sobie sytuację, kiedy kilku niesolidnych kontrahentów wpędziło mnie w chwilowy kryzys i cały zysk musiałam przeznaczyć na pokrycie należności, których nie byłam w stanie windykować. Wówczas nawet kierowcy rozwożący towar pytali mnie, czy mogliby w czymś pomóc...

Zawsze dokładnie rozważam potrzebę zatrudnienia nowego pracownika. Moim zdaniem tylko umowa o pracę wzmacnia stopień lojalności oraz identyfikacji pracownika z firmą. Wypłata części wynagrodzenia w zależności od wydajności nie daje zatrudnionemu gwarancji, że pod koniec miesiąca dostanie pensję. W branży kosmetycznej istnieje zjawisko sezonowości, dlatego w sytuacjach nagłych, zanim zatrudnię osoby z zewnątrz, pytam pracowników, czy sami nie chcieliby dodatkowo popracować i dorobić. Zachęcam ich do przedstawiania własnych pomysłów. Na przykład w ubiegłym roku osoba zatrudniona w dziale marketingu wpadła na pomysł przygotowania świątecznych gadżetów reklamowych. Wszyscy pozostali pracownicy bardzo chętnie włączyli się w akcję, mimo iż wiązało się to z ogromem dodatkowej pracy.

Często i chętnie organizujemy spotkania szkoleniowo-integracyjne dla załogi, podczas których możemy się bliżej poznać, zaprzyjaźnić, ale także porozmawiać o przyszłości firmy, sukcesach, trudnościach i nowych produktach. W ten sposób tworzą się silne więzi między ludźmi, co jest ważne, gdy pojawiają się kłopoty.

Ekologicznie i niszowo

Kosmetyk masowy jest gorszej jakości, ale równocześnie ma niską cenę. Natomiast produkty innowacyjne i niszowe powinny przynieść korzyści i klientowi, i firmie. Staram się trafiać właśnie w tę niszę: analizuję rynek, reaguję natychmiast na jego potrzeby, tworzę i sprzedaję najbardziej poszukiwane produkty w krótkich seriach przy zachowaniu rozsądnej ceny. W kategoriach ekonomicznych Farmona nadal jest małą firmą i czasem obawiam się, że wykupi mnie któryś z potentatów na rynku ko-

smetycznym. Powoli, ale konsekwentnie rozwijam zakład i sieć dystrybucji, zyski przeznaczam na rozwój i poszerzenie oferty produktowej. Korzystam z najnowszych rozwiązań technologicznych, negocjuję długie terminy płatności. Dziś mam w ofercie 160 pozycji, a kiedyś zaczynałam z jednym produktem.

Uważam, iż bardzo ważna jest komunikacja z klientem, jego uwagi i pytania na temat naszych produktów. Nabywcy są dziś coraz bardziej świadomi faktu, że atutem kosmetyków jest ich ekologiczność. A nasze kosmetyki są i ekologiczne, i naturalne. Już na początku działalności – w 1997 roku – uzyskaliśmy znak bezpieczeństwa, choć wówczas nie było to wymagane. Nie testujemy kosmetyków na zwierzętach oraz nie używamy surowców pochodzenia zwierzęcego. Zakład produkcyjny zlokalizowany w górskich terenach zapewnia nam czystą wodę źródlaną doskonałej jakości. Tam też wytwarzamy wyciągi i ekstrakty na bazie ziół. Stosujemy najczęściej szklane opakowania i nakrętki wykonane z korka właśnie ze względu na parametry ekologiczne.

Nie stać mnie na błędy

Przepisy zmieniają się w zawrotnym tempie, często dość nieoczekiwanie. Na przykład przed tygodniem wydrukowałam serię opakowań, a teraz Krajowa Rada Suplementacji wprowadziła zmiany w procedurach, co oznacza zmianę składu produktów. Duże firmy farmaceutyczne mogą sobie pozwolić na natychmiastową zmianę informacji na opakowaniach. Ja muszę informować konsumenta dodatkowymi naklejkami. Muszę natychmiast znaleźć dostawców, którzy szybko wydrukują naklejki informacyjne i nowe opakowania.

Należę do Związku Pracodawców Producentów Kosmetyków Profesjonalnych. Staram się na bieżąco orientować w przepisach dotyczącymi prowadzenia takiej firmy, jak moja, ale nie jestem w stanie wszystkiego sprawdzić i nad wszystkim zapanować, dlatego ściśle współpracuję z fachowcami specjalizującymi się w określonych dziedzinach. Na rynku kosmetycznym nie można sobie pozwolić na potknięcia. Nadzór farmaceutyczny, który kontroluje nas ze względu na produkcję kosmetyków leczniczych, jest bardzo surowy. Każdy błąd może oznaczać wypadnięcie z rynku. Zbyt dużo włożyłam w tę firmę czasu, wysiłku i pieniędzy, by sobie na to pozwolić.

Firma rodzinna ma sens

Mam córkę i syna, w przyszłości chcę im przekazać Farmonę. Firma z założenia miała nabrać charakteru rodzinnego, choć początkowo pracowałam w niej sama. Kiedy dzieci dorosły, dołączyły do mnie i stworzyliśmy sprawny zespół. Takie przedsięwzięcie łatwiej prowadzić, ponieważ można podzielić kompetencje i obowiązki pomiędzy osoby, które obdarzają się pełnym zaufaniem, a firmę postrzegają w kategoriach wspólnego wysiłku i sukcesu rodziny.

Zdarza się, że wracając z córką późnym wieczorem do domu omawiamy strategie tworzenia nowych produktów, spierając się o każdy detal. Małgorzata początkowo chciała zdobyć wykształcenie w innej dziedzinie, ale firma już ją wciągnęła i zafascynowała. Obecnie odpowiada za marketing, PR, opakowania oraz współpracuje z produkcją. Przemek przyjął na siebie obowiązki związane z obsługą sieci komputerowej i stroną internetową. Jeśli chodzi o mnie, powoli odsuwam się w stronę mojej nowej pasji, to znaczy wellness i spa. Chcę już wkrótce poprowadzić w Krakowie własny hotel spa oraz zająć się programem szkoleniowym dla gabinetów kosmetycznych z wykorzystaniem naturalnych produktów Farmony.

Gatta to znany zduńskowolski producent rajstop. Od 13 lat właścicielem marki jest spółka Ferax Iril. W skład grupy kapitałowej wchodzą trzy zakłady: dwa w Zduńskiej Woli i jeden w Łodzi. Spółka ma status zakładu pracy chronionej, zatrudnia prawie 2000 osób. Sprzedaje około 60 milionów par wyrobów pończoszniczych rocznie, głównie w Polsce i w krajach Unii Europejskiej.

Maciej Karczmarek

Gonimy Zachód

Pracuję w firmie prawie cztery lata. Jestem członkiem zarządu i odpowiadam za sprawy finansowe. Nasza spółka ma trzech udziałowców: dwóch Polaków i jednego Włocha, który jest udziałowcem mniejszościowym. Jego zadanie polega między innymi na wyrabianiu dobrych kontaktów handlowych we Włoszech. Firma jest dzisiaj ogromna. Zatrudniamy prawie 2000 osób w trzech zakładach produkcyjnych, co stawia nas w pierwszej dziesiątce pracodawców w województwie łódzkim.

Mamy złożony system wynagrodzeń. Kadra zarządzająca otrzymuje premię z wypracowanego zysku. Jej wyliczenie jest oparte o skomplikowany algorytm. Z kolei pracownicy produkcji otrzymują oprócz pensji premie motywujące od ponadnormatywnych wyników. Uważam, że taka zasada jest dobra i sprawiedliwa. Średnia płaca wynosi u nas około 2000 złotych brutto, jest jedną z lepszych w Zduńskiej Woli i okolicach.

Generowany zysk przeznaczamy na rozwój firmy. Taka jest specyfika firm produkcyjnych – jeśli chcemy utrzymywać wzrost, musimy inwestować. Chociaż jesteśmy w Polsce potentatem w produkcji rajstop, cały czas gonimy firmy zachodnie, głównie włoskie. Gdy 20 lat temu we Włoszech firmy z branży pończoszniczej miały po 200 maszyn, u nas produkowało się na 10-20 maszynach. Teraz tamtejsze firmy dysponują 1000 maszyn, podczas gdy my mamy ich kilkaset.

Zatrudniamy niepełnosprawnych

Jesteśmy zakładem pracy chronionej – zatrudniamy 500 osób niepełnosprawnych. Ci ludzie są ciężko doświadczeni przez życie, a muszą gdzieś pracować. Mamy fundusz socjalny, a także duże środki na rehabilitację, liczone w dziesiątkach tysięcy złotych. Pracownicy dostają pieniądze na przykład na kupno lodówki, pralki, remont łazienki, podłóg czy wymianę okien. Choć taki system może się wydawać rozrzutny, dla nas jest istotne, aby wydatki na cele rehabilitacyjne zostały właściwie umotywowane. Na Zachodzie pracownicy firm o statusie podobnym do naszego mają jeszcze lepiej – dysponują salonami z basenami, salami odnowy biologicznej itd. Tam pracodawca zgodnie z prawem musi przeznaczać na potrzeby załogi znacznie większe fundusze rehabilitacyjne.

Kiedyś w ustawie, na podstawie której powstawały zakłady pracy chronionej, były luki prawne. Firmy o takim statusie miały duże ulgi podatkowe w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami. W rezultacie wiele zakładów powstało tylko z tego względu. Potem zaczęły się kontrole. My również byliśmy kontrolowani przez NIK. Zakładów pracy chronionej w Polsce było wówczas kilka tysięcy, w kilku z nich doszło do rażących naruszeń prawa przez pracodawców i oczywiście wszystkie zostały opisane w mediach. Teraz każdy może zatrudnić niepełnosprawnych, ale takich udogodnień, jak kiedyś już nie ma.

Budujmy klasę średnią

Uważam, że w dzisiejszych czasach młodym ludziom prowadzenie biznesu się obrzydza. Mówi się im o dużych kosztach pracy, tworzy się bariery biurokratyczne. Założenie firmy to dużo formalności. Czas transformacji z początku lat 90. już się nie powtórzy. To był najlepszy okres do prowadzenia biznesu – produkowało się 10 milionów sztuk czegokolwiek i tyle samo się sprzedawało. Wtedy nie trzeba było „ukraść" pierwszego miliona, by założyć biznes i na nim zarabiać.

Urzędy muszą istnieć, ale powinny pomagać pracodawcom, a nie przeszkadzać. My na własnej skórze doświadczyliśmy, co znaczy niekompetencja urzędników. Kupowaliśmy zakład Wola w Zduńskiej Woli, w którym pracowało 660 pracowników. Trwało to rok. Były z tego powodu niepokoje wśród mieszkańców, protestowały związki zawodowe. Doprowadzili do tego urzędnicy, ich długotrwałe uchylanie się od podjęcia decyzji. A przecież powinni kierować się dobrem pracowników, troską, aby ci mieli pracę i płacę, a także dobrem przedsiębiorcy chętnego do przejęcia upadającej firmy państwowej. To przykład, jak władza zabija ducha przedsiębiorczości.

W Polsce mamy dziś praktycznie niewidoczną klasę bardzo bogatych ludzi, niewielką klasę średnią i bardzo dużo biednych, którzy nie mogą zaspokajać potrzeb wyższych, bo im nie wystarcza na życie. Nasz produkt, dobre rajstopy, należy właśnie do tych nie najważniejszych potrzeb. Pracodawcom nie zależy na podwyższaniu pensji pracownikom, tak by stać ich było na produkty własnych firm. Kiedyś w Ameryce dobry przykład dał Ford. Uznał, że jego samochody powinny być osiągalne cenowo dla jego pracowników. Uważam, że naszym zadaniem jako pracodawców jest budowanie średniej klasy w Polsce. Bez tego nie dogonimy Zachodu, nie uda się nam skok cywilizacyjny. Musi być jednak spełniony podstawowy warunek: bezrobocie musi spaść do około 5%, w przeciwnym wypadku każdy przedsiębiorca będzie z jednej strony wykorzystywał olbrzymią podaż siły roboczej, a z drugiej strony obawiał się konkurencji.

Ważnym elementem w budowaniu klasy średniej jest stworzenie dogodnych warunków dla powracających do Polski z zagranicznych wojaży. W latach 70. i 80. w Europie nastąpiła masowa migracja osób poszukujących pracy. Turcy, Włosi, Hiszpanie, Grecy i Jugosłowianie pracowali w Niemczech, Francji i Anglii, wszyscy mieli stworzone bardzo dobre warunki do powrotu do ojczyzn. W rodzinnych krajach zakładali mniejsze i większe fir-

my, inwestując pieniądze zarobione za granicą. Jeżeli w Polsce nie stworzy się warunków dla tych powracających, będziemy mieli poważne kłopoty – stracimy wykształconych i inteligentnych ludzi, nie będzie popytu wewnętrznego, a nasze społeczeństwo bardzo się zestarzeje. Powinniśmy więc umożliwić działanie zarówno tym osobom, które są w kraju, jak i tym, które chcą wrócić, a także – kapitałowi zagranicznemi, który cały czas poszukuje miejsc do ulokowania biznesu.

Instytut Monitorowania Mediów Spółka z o. o. działa od 2000 roku. Jest największą polską firmą zajmującą się monitoringiem prasy, radia, telewizji, Internetu i agencji informacyjnych. Grupa IMM zatrudnia 130 osób. Poza Warszawą ma 21 ośrodków regionalnych.

Paweł Sanowski

Szukamy własnych rozwiązań

Nasza praca polega na monitorowaniu mediów. Przesłuchujemy audycje radiowe, oglądamy programy telewizyjne, przeglądamy prasę i Internet. Na tej podstawie sporządzamy analizy jakościowe. Naszymi klientami są głównie działy public relations, instytucje publiczne, a czasem osoby prywatne i politycy. Postawiliśmy na najnowszą technologię i wykorzystywanie systemów informatycznych. Wynik pracy przekazujemy klientowi on-line przez Internet. Zastosowaliśmy wyszukiwarki, usprawniliśmy archiwa w wersji elektronicznej, założyliśmy ośrodki regionalne. Klient o 7.30 rano ma na swoim komputerze materiały, które konkurencja przesyłała mu dawniej o wiele później i w zupełnie innej formie. Jeden z dużych klientów chciał, byśmy zaczęli świadczyć mu usługę, jakiej nie było dotąd na rynku. Opracowanie tego produktu zajęło nam miesiąc, ale potem chętnie kupowały go od nas inne firmy. Odtąd zawsze słuchamy z wielką uwagą naszych klientów, czasami wręcz prowokując ich do wyrażania swoich „zachcianek".

Nowi klienci przychodzą do nas „z polecenia". Markę Instytutu pomogło nam zbudować wszechstronne poznanie rynku, na którym działają nasi klienci. Przyjęliśmy strategię, aby się nie reklamować, woleliśmy zainwestować w działania public relations. Ponieważ obsługujemy w 99% PR-owców, zainicjowaliśmy powstanie wortalu internetowego dedykowanego tej branży (www.proto.pl). Przygotowujemy dla wydawnictw raporty na temat opiniotwórczości mediów. Za cenę porównywalną wydatkom na reklamę otrzymujemy zdecydowanie lepsze efekty, jednak musimy się bardziej angażować w projekt. Na nasz sukces wpływa fakt, że zawsze staramy się być innowacyjni – nie podążamy sprawdzonymi tropami i szukamy własnych

rozwiązań. Prowadzimy akcje wizerunkowe. Jedną z ważniejszych było sporządzenie raportu, ile czasu antenowego telewizja poświęciła poszczególnym partiom przed wyborami prezydenckimi w 2000 roku. Wyniki badań publikowane były między innymi przez Gazetę Wyborczą. Od pewnego czasu obserwujemy, że nasza konkurencja stara się nas naśladować, co z jednej strony daje nam dużą satysfakcję, z drugiej motywuje do podejmowania nowych wyzwań.

Odpowiedzialny biznes

Naszym celem był zawsze rozwój firmy. Zyski inwestujemy, między innymi w personel. Od trzech lat przeprowadzamy w Instytucie anonimowe ankiety badania satysfakcji pracowników. Pierwsza ankieta wyszła trochę laurkowo, bo mało kto wierzył, że weźmiemy jego zdanie pod uwagę, ale kolejne dały nam wiele do myślenia. Okazało się, że w firmie źle działa komunikacja wewnętrzna. Głównym nośnikiem informacji były plotki. Założyliśmy wtedy wewnętrzną sieć informacyjną. To bardzo dobre narzędzie, szczególnie w działach, w których ludzie są zatrudnieni w systemie zmianowym i nie spotykają się nawzajem. Mamy wiele różnych poziomów Intrane-

tu – w zależności od zajmowanego stanowiska pracownik ma dostęp do wszystkich bądź wybranych serwisów. Ostatnie badanie wykazało, że z komunikacją wewnętrzną nie ma już praktycznie żadnych problemów.

Dzięki badaniom wiemy też, co jest ważne dla pracowników. W rezultacie wprowadziliśmy opiekę medyczną. Pracownicy korzystają z firmowych telefonów komórkowych. Dofinansowujemy naukę oraz zajęcia rekreacyjne typu basen, fitness, itp. Wspieramy kobiety w ciąży i mamy program pracy w domu dla młodych matek. To tylko niektóre elementy strategii odpowiedzialnego biznesu, którą Instytut opracował kilka lat temu i cały czas rozwija.

Tylko raz zdarzyła się sytuacja, że opuściła nas dobra pracownica, która była w firmie od początku i przebyła wszystkie szczeble kariery. Odczułem to jako osobistą porażkę. Bywało również odwrotnie – szefowa sprzedaży przyszła do nas, bo w poprzedniej pracy czuła, że nie może w pełni rozwijać swoich umiejętności. Mimo że dostała na początku niższą pensję, świetnie się zaaklimatyzowała i jest teraz kluczowym pracownikiem.

Delegowanie zadań

W biznesie ważne jest eliminowanie zagrożeń, inwestowanie zysków i delegowanie uprawnień. Mam kolegę, który prowadzi podobną firmę, ale stara się zajmować wszystkim. Pracuje po kilkanaście godzin dziennie i nie ma czasu na myślenie strategiczne, a co za tym idzie – nie wykorzystuje potencjału rynku. Mój telefon komórkowy jest włączony prawie zawsze, ale dzwoni bardzo rzadko, tylko w sytuacjach awaryjnych. Pracownicy dają sobie samodzielnie radę, a gdy już muszą – kontaktują się ze mną za pośrednictwem maili. Gdybym wyjechał na trzy miesiące, prawdopodobnie nic by się nie zmieniło, Instytut działałby bez zakłóceń. Obecnie moja rola sprowadza się w dużej mierze do tworzenia i wdrażania nowych projektów. W miarę możliwości przekazuję pracownikom zadania, wychodząc z założenia, że wykonają je nie gorzej ode mnie. Jest to motywujące zarówno dla personelu, na którym spoczywa coraz wiecej odpowiedzialności, jak i dla mnie, bo mogę się zająć nowymi rozwiązaniami.

W biznesie pomogła mi wcześniejsza działalność w międzynarodowej organizacji studenckiej AIESEC. Prawie wszyscy moi koledzy, którzy tam ze mną pracowali, osiągnęli potem sukces zawodowy. Myślę, że praca w ta-

kich stowarzyszeniach to dobry wstęp do dalszej kariery – można się tam sprawdzić, nauczyć zasad rządzących biznesem, nabrać ogłady.

W prowadzeniu firmy nie przeszkadza mi zawiły system prawny. Wynajmuję ludzi, którzy dbają, aby nasze działania były zgodne z obowiązującym prawem. Moim zdaniem tak w biznesie, jak i w życiu ważne jest pełne zaangażowanie w to, co się robi. Czytając gazetę zastanawiam się, czy danej nowinki technicznej nie można zastosować w mojej branży. Kiedy pracowałem w dużej firmie ubezpieczeniowej, moje pomysły były ograniczane, odkładane na półkę. Teraz, gdy coś wymyślę albo ktoś mi dostarczy dobry pomysł, przekazuję go do konsultacji i jeśli otrzyma akceptację, jest wdrażany. To daje ogromną satysfakcję.

Inter-Widex to firma rodzinna powstała w 1992 roku w Mrągowie. Jest producentem i eksporterem kołder, poduszek i narzut, laureatem Konsumenckiego Konkursu Jakości Produktów „Dobre bo Polskie". Zatrudnia 40 osób.

Wiesław Mierzejewski

Klientów zdobywam jakością

Firma, którą obecnie prowadzę, nie jest moją pierwszą działalnością gospodarczą. Wcześniej przez trzy lata zarządzałem przedsiębiorstwem handlowym z udziałem kapitału szwedzkiego. Odszedłem, ponieważ nie podobały mi się stosowane tam praktyki. Ta pierwsza działalność pozwoliła mi na nawiązanie szerokich kontaktów handlowych, które później przydały się w mojej własnej firmie, głównie w pozyskiwaniu surowców do produkcji.

Kapitał potrzebny do założenia firmy zdobyłem dzięki pracy zagranicą. Rozłąka z rodziną trwała trzy lata. Był to dla mnie niezwykle trudny okres, podobnie jak dla mego małego syna, który bardzo za mną tęsknił. Kiedy wróciłem, żona i dzieci przyzwyczajali się do mnie jak do nowego członka rodziny. Przez jakiś czas przeżywaliśmy z tego powodu konflikty, ale potem na nowo się dotarliśmy.

Dziś prowadzę biznes rodzinny. W firmie zatrudniona jest córka i syn, oboje wiążą z nią swoją przyszłość. Mieli możliwość obserwowania, jak ciężko pracują rodzice i myślę, że dzięki temu nabrali szacunku do pracy i pieniędzy. Obecność dzieci w firmie stawia mnie w komfortowej sytuacji. Mam do nich zaufanie, a kiedy wyjeżdżam, mogę zostawić zakład pod ich opieką. Dzięki temu od kilku lat zabieram żonę na urlop, co wcześniej w ogóle nie było możliwe. Niestety nie możemy wyjeżdżać całą rodziną, zawsze ktoś musi być na miejscu i nadzorować produkcję.

Zysk inwestujemy w firmę

Rozkręcania biznesu nie zaczynaliśmy od zakupu drogich samochodów. Nie żyliśmy nawet na takim poziomie, na jaki byłoby nas stać. Przez siedem lat cały zysk inwestowaliśmy w firmę. W tym czasie rodzina pozostawała na utrzymaniu żony. Taka kalkulacja dawała mi gwarancję najbardziej efektywnego wykorzystania pieniędzy i rozwijania zakładu.

W tej chwili w firmie pracuje czterdzieści osób. Stan zatrudnienia nie zmienił się od czterech lat, chociaż w tym czasie, dzięki wprowadzeniu nowoczesnych technologii, udało mi się potroić produkcję. Za trzy lata zamierzam otworzyć nowy zakład. Chciałbym nadal podnosić sprzedaż. Powinno się do tego przyczynić zwiększenie liczby naszych hurtowni patronackich oraz silniejsze zaangażowanie się we współpracę z klientami z branży hotelowej.

Wiem, że moi pracownicy są zadowoleni. Przez dwanaście lat odeszły z firmy tylko dwie osoby. Zwolniły się na własną prośbę, ponieważ otrzymały lepsze oferty pracy. Płacimy przyzwoite wynagrodzenia w skali naszego rynku. Stosujemy także mechanizm premii. W sprawie wynagrodzeń wyznaję zasadę, że powinny być adekwatne do włożonej pracy. Dzięki temu rośnie wydajność, a za tym mogą pójść nakłady inwestycyjne i wdrażanie nowoczesnych linii technologicznych.

Firma to pracownicy

Jednym z warunków sukcesu firmy jest dobra współpraca z pracownikami. Ważne jest, żeby czuli się odpowiedzialni za pracę także wtedy, gdy szefa nie ma w zakładzie. To kwestia zaufania do personelu. W sezonie zimowym, gdy pracujemy na dwie zmiany, kierownictwo i administracja przebywa w zakładzie od 7 do 15, ale produkcja kończy pracę o 22. Jestem przekonany, że moi ludzie pracują w tym czasie dobrze i wydajnie. Świadczą o tym prowadzone przez nas obliczenia. Firma stara się integrować pracowników. Stworzyliśmy na ten cel specjalny fundusz socjalny, który finansuje różnego rodzaju imprezy. Za bardzo udany uważam ostatni kulig z ogniskiem zorganizowany przez pracowników, na który zostałem zaproszony.

Dobra atmosfera w firmie sprzyja podnoszeniu jakości produkcji, a to jest element, do którego przywiązujemy szczególną wagę. Bez fałszywej skromności mogę powiedzieć, że to właśnie jakością zdobyliśmy rynek. Firma może się pro-

mować, jeździć na targi, ale według mnie najlepszą reklamą jest rekomendacja przekazywana bezpośrednio przez jednego użytkownika drugiemu. Około 90% naszych wyrobów to produkty antyalergiczne. Podajemy te informację w opisie produktu, ponieważ interesowali się tym klienci. Mamy szereg certyfikatów, które obligują nas do częstych badań. Surowce do produkcji zamawiamy także z certyfikatami. Wszystkie nowe wyroby testuje moja rodzina i wspólnie oceniamy ich wartość. Dzięki takiemu podejściu zdobyliśmy stałych odbiorców w branży hotelarskiej. Od roku jesteśmy rekomendowanym dostawcą dla Orbisu.

Na jakość produkcji wpływa usystematyzowanie współpracy z dostawcami. Istotne jest nawiązanie długofalowej współpracy z tymi sprawdzonymi, którzy znają wymagania klienta i są w stanie im sprostać. Dla mnie jest to o tyle ważne, że nie mamy pracownika przeprowadzającego wewnętrzną weryfikację produktu. Gdybym chciał stworzyć takie stanowisko, musiałbym podnieść koszty produkcji. Za kontrolę jakości odpowiedzialny jest cały zespół. Dlatego właśnie wszyscy muszą być świadomi, jak wiele zależy od ich dobrej pracy. Ważna jest dla nas także długoterminowa i oparta na wzajemnym zaufaniu współpraca z kontrahentami. Od kilku lat organizujemy szkolenia dla klientów. Jest to dobra okazja, aby poznać się osobiście, co skutkuje bardziej otwartymi relacjami i lepszą współpracą.

„Kupując ten produkt, dajesz pracę Polakom”

Zastanawiam się nad umieszczeniem takiego hasła na etykietach naszych produktów. Polacy dostają od nas produkty najwyższej jakości, ale powinni uświadomić sobie, że od popytu na nie w dużym stopniu zależą

losy producenta. Myślę, że powinniśmy przyzwyczaić nasze społeczeństwo do kupowania polskich produktów, ponieważ zagraniczne nie zawsze znaczy lepsze.

Część wypracowanych przez firmę zysków przeznaczam na sponsorowanie zawodów sportowych, festiwali i dożywianie dzieci. Znaczne sumy przekazujemy na sąsiadujący z firmą dom dziecka dla dzieci niepełnosprawnych. Robię to, ponieważ nie jest mi obojętny ich los.

Marwit Sp. z o. o. jest producentem świeżego soku z warzyw i owoców. Firma powstała w Złejwsi Wielkiej w 1993 roku. Zatrudnia 240 osób. Jest laureatem wielu nagród i wyróżnień, między innymi Przedsiębiorstwa Fair Play oraz CoolBrand Polska w 2005.

Maciej Jóźwicki

Nie przejadać zysków

Jeszcze 10 lat temu w miejscu, gdzie stoi dzisiejsza siedziba Marwitu było pole. Dostałem je w spadku po dziadkach. Na odziedziczonych gruntach wybudowałem własny zakład przetwórczy. Przedtem wynajmowałem lokal w Toruniu, gdzie trzy lata wcześniej zacząłem produkować jednodniowy sok marchwiowy. Miałem wtedy 20 lat. Pomysł przyszedł mi do głowy w lokalnej pijalni świeżo wyciskanych soków. Chciałem móc taki sok po prostu kupić w sklepie.

Początki produkcji przypominały manufakturę. Sok był wyciskany domowymi metodami przy pomocy sokowirówek. Pierwsze sto butelek, które trafiło do sklepów w Toruniu, szybko znalazło nabywców. Jednak przez pierwsze trzy lata moja firma rozwijała się bardzo powoli, a produkty trafiały tylko na lokalny rynek. Sceptycy twierdzili, że produkcja jednodniowych soków to szybka droga do bankructwa. Trzeba pamiętać, że wtedy nie było jeszcze mody na zdrową dietę ani naturalną żywność bez konserwantów. Jednak nie zraziłem się pierwszymi trudnościami, a firma zaczęła stopniowo zwiększać przychody.

Wraz ze wzrostem zainteresowania konsumentów zdrową żywnością nasz świeży sok marchwiowy rozlał się na szerszy rynek. Dzisiaj można go znaleźć w ponad 7 tysiącach sklepów w całej Polsce. Sieć dystrybucji składa się z 11 oddziałów, których zadaniem jest dostarczanie soków bezpośrednio do punktów zbytu. Nie jestem już w stanie samodzielnie zarządzać firmą i kierować sprzedażą, jak to robiłem jeszcze cztery lata temu. Teraz mam od tego dyrektorów.

Najeść się małą łyżeczką

Aby przekształcić Marwit w nowoczesne, skomputeryzowane przedsiębiorstwo, potrzebne były duże pieniądze. Zaciągnąłem kredyt w Banku Gospodarki Żywnościowej. Udało mi się również uzyskać dopłatę z funduszu SAPARD – otrzymałem czterdziestoprocentowy zwrot kosztów budowy chłodni do przechowywania warzyw. To zachęciło mnie do dalszego wykorzystywania możliwości, jakie członkostwo Polski w UE daje przedsiębiorcom. Zatrudniłem firmę doradczą, która pomogła mi wypełnić wnioski. Lada chwila otrzymam kolejne dofinansowanie – tym razem z Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw na zwiększenie mocy linii produkcyjnych. Niezależnie od unijnego wsparcia, moja firma i tak musiałaby poczynić inwestycje w rozwój. Dofinansowanie umożliwiło jedynie ich przyspieszenie. Inwestycje finansowane są także z bieżących przychodów, których zdecydowana większość pozostaje w firmie. Nie korci mnie, żeby skonsumować swój zysk. Uważam, ze najeść się można także małą łyżeczką, tylko potrwa to nieco dłużej.

Największy atut Marwitu – świeżość produktu, jest dla mojej firmy dużym wyzwaniem logistycznym. Sok ma krótki okres trwałości, po dwóch dniach nie nadaje się do spożycia, dlatego rozwozimy go we własnym zakresie, bez pośrednictwa hurtowników. Codziennie o trzeciej nad ranem z zakładu wyjeżdżają ciężarówki - chłodnie, a w centralach regionalnych towar przejmują samochody dostawcze. Sok ma być w sklepach z samego rana, tak jak świeże bułki czy mleko. Każdy z naszych 150 kierowców odwiedza codziennie około 60 sklepów. Łącznie firmowa flota samochodowa przejeżdża każdego dnia około 15 tysięcy kilometrów.

W trosce o jakość surowców do produkcji soków sami zajęliśmy się uprawą marchwi. Własne uprawy ze stuhektarowej plantacji pokrywają 70% potrzeb. Reszta jest kontraktowana u pięćdziesięciu rolników – w większości od lat stałych dostawców. Wymogi jakości wymusiły na nas także wiele innych przedsięwzięć produkcyjnych. Praca musi się tu toczyć non stop. Kiedyś powalone podczas wichury drzewo przerwało linię elektryczną, odcinając zakład od prądu. Produkcja soku była zagrożona. A przecież klienta nie obchodzą przyczyny, dla których towar nie pojawi się w sklepie. Kupi konkurencyjny towar. Dlatego zabezpieczyliśmy się, dublując newralgiczne ogniwa produkcji. Mamy podwójny system pobierania wody, podwójne zasilanie energetyczne, dublowane są najważniejsze maszyny.

Moda na zdrowie

Dobra jakość produktu i sprawna organizacja nie wystarczy, żeby utrzymać pozycję na rynku. Staramy się reagować na potrzeby klienta, z jednej strony rozszerzając asortyment, z drugiej – wprowadzając ułatwienia w otwieraniu soków, jak na przykład odkręcany kapsel. Doceniamy także wagę działań promocyjnych, budujących wizerunek marki. Jesteśmy skłonni przeznaczyć na to niemałe środki, co rzadko się zdarza wśród małych i średnich przedsiębiorców. W 2005 roku zleciliśmy zorganizowanie ogólnopolskiej kampanii promocyjnej soków marki Marwit profesjonalnej agencji reklamowej. Promocja sprzedaży była wsparta kampanią outdoorową w największych miastach w Polsce. Wiele akcji promocyjnych kierujemy do dzieci. Staramy się kreować modę na sportowy styl życia i odpowiednie, zdrowe odżywianie. Angażujemy się w wiele lokalnych imprez sportowych, na stałe sponsorując Toruński Klub Hokejowy, drużynę koszykarek i zawodników żużlowych. Z jednej strony te działania umacniają wizerunek marki, z drugiej – z pożytkiem służą lokalnej społeczności.

MGJ to firma rodzinna założona w 1992 roku przez Janinę, Kazimierza i Grzegorza Wejer. Produkuje tarcicę, deski podłogowe oraz półfabrykaty meblowe. W roku 1995 uruchomiła tartak w Leśniewie w powiecie puckim. Zatrudnia dziś ponad 150 osób. Eksportuje produkty m. in. do Niemiec, Holandii, Belgii, Włoch, Japonii i na Litwę.

Janina Wejer

Firmę można zbudować na emocjach

Rozpoczynaliśmy działalność jako mała firma produkująca na potrzeby lokalnego rynku. Po powrocie z pracy za granicą mąż zadecydował, że nie wróci do stoczni na etat. Na Zachodzie nauczył się solidności. Chciał więcej zarabiać, więc alternatywą pozostawała działalność na swoim. Postanowił założyć zakład produkcji drewna.

Małe przedsiębiorstwo można zbudować na emocjach i na entuzjazmie. Najważniejszy jest pomysł, konsekwencja i determinacja, a nie, jak się powszechnie uważa, pieniądze. Trzeba mieć również dużo wiary w sukces i wspierać to codziennie ciężką pracą. Kiedy firma rozrasta się, do jej rozwoju potrzebna jest fachowa wiedza i umiejętności. Na pewno na samych emocjach nie zbuduje się kolosa.

Wiele osób obawia się ogromu przeszkód w prowadzeniu własnej firmy. Jeżeli ktoś od początku mnoży ewentualne problemy, nie będzie w stanie zrobić pierwszego kroku i nie rozpocznie działalności. Z mojego doświadczenia wynika, że problemy można pokonać niejako z marszu dzięki konsekwencji i determinacji. Ich rozwiązywanie staje się w życiu przedsiębiorcy zwykłą codziennością. Z drugiej strony nie można ich pozostawić bez reakcji, bo wówczas żywot firmy jest krótki. Moje sukcesy w dużej mierze wynikają z umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach.

Przedsiębiorczość polega na konsekwentnym budowaniu firmy: tworzeniu i rozwijaniu marki oraz pozycji na rynku. Wymaga rzetelnej obsługi odbiorców i rozumienia ich problemów, również płatniczych. Wbrew temu, co się mówi i pisze, oznacza też konieczność zgodnego z prawem, terminowego i skrupulatnego rozliczania się z urzędami. Terminowość nie jest powszechna na naszym rynku. Powinna dotyczyć również dostawców i klientów firmy, polegać na wykonywaniu wspólnie ustalonych płatności na czas. W naszej branży termin płatności wynosi około 90 dni, natomiast główne zobowiązania wymagane są w okresach trzydziestodniowych, co wymaga ogromnej dyscypliny finansowej.

Pieniądze nie są najważniejsze

Uczciwość w biznesie to konsekwentne trzymanie się zasad. Nie ma ludzi, którzy chętnie płacą podatki, ale przecież trzeba je płacić, a one ostatecznie potwierdzają rentowność przedsięwzięcia. Polacy źle postrzegają przedsiębiorców, gdyż przedsiębiorczość nadal kojarzy im się z cwaniactwem. Wydaje im się, że prywatny biznes to zły i rabunkowy interes.

Prowadząc firmę w pewnym momencie zdaliśmy sobie sprawę, że stało się to naszą pasją, a zarabianie pieniędzy przestało się liczyć tak, jak na początku. Wiele osób sądzi, że biznesmeni budują przedsiębiorstwa z pazerności, z nienasyconej żądzy pieniędzy. Myślę, że ci, którzy prowadzą biznes wyłącznie z chęci szybkiego zysku, w końcu upadną. Pieniądze to nie wszystko.

Na obecnym etapie to inni liczą za nas pieniądze. My patrzymy perspektywicznie w przyszłość, mniej zajmują nas codzienne rachunki, bardziej zastanawiamy się na przykład skąd wziąć środki na konieczne inwestycje. Dzisiaj, aby przetrwać, trzeba się rozwijać, nie wystarczy utrzymywać pozycji na rynku. Naczelną zasadą jest inwestowanie zarobionych pieniędzy.

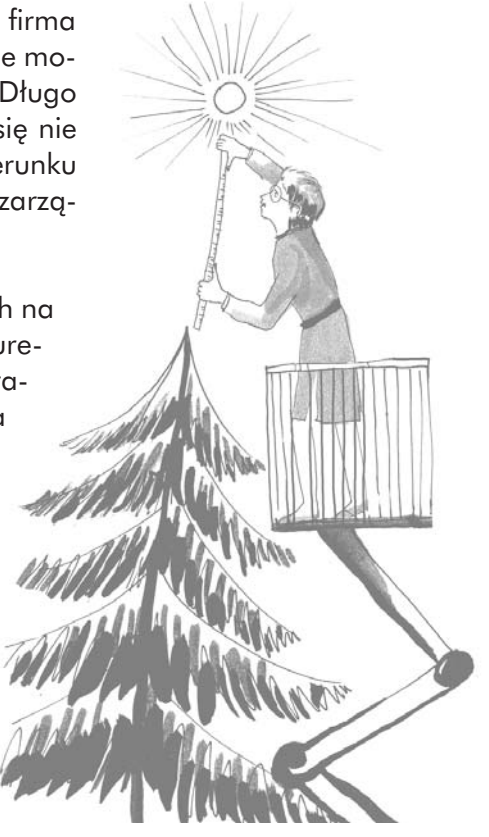
Sukcesy są wspólne

Nasza firma rosła powoli. Zorientowałam się, że zakład jest już duży po złożeniu informacji do GUS. Pięć lat temu zatrudnialiśmy 20 osób, rok temu – 70, a teraz już 150. Taki rozwój firmy spowodował konieczność wydzielenia pionów, zbudowania struktury organizacyjnej, wyznaczenia pra-

cownikom zakresów zadań, stworzenia regulaminu oraz systemu wynagradzania. Wielu narzędzi zarządzania wymaga od nas fiskus, ale w kwestiach zarządzania sami musimy wymagać od siebie.

Nie stosujemy wobec załogi wojskowego rygoru. Zależy nam na partnerskich relacjach z pracownikami, uważamy, że tylko w ten sposób nawiążemy z nimi dialog. Oceniamy ich przez pryzmat wykonania powierzonych zadań. Pracownicy oczekują od nas nie tylko godziwej płacy, ale przede wszystkim satysfakcji z wykonywanej pracy i dobrej atmosfery. Chcą mieć świadomość, że są traktowani jak partnerzy, a nie jak niewolnicy. Ostatnio świętowaliśmy dziesięciolecie uruchomienia tartaku w Leśniewie. Zaprosiliśmy pracowników i ich rodziny do wspólnej zabawy. Był tort, gra w piłkę nożną, wspólny wypiek chleba, śpiewy i tańce. Wszyscy świetnie się bawiliśmy. Ważne, by umieć wspólnie świętować, bo nasze sukcesy są wspólne – bez dobrych pracowników nie mielibyśmy takich wyników.

Powoli zaczynamy myśleć o odpoczynku. Na razie jest to kilka dni urlopu rocznie. Gdy firma była mała i kierowaliśmy nią osobiście, nie mogliśmy sobie pozwolić na taki luksus. Długo trwało, zanim przekonaliśmy się, że nic się nie stanie, jeśli wyjedziemy. Teraz na posterunku może zostać syn, który wspólnie z nami zarządza firmą. Czasami trzeba odpocząć.



Dziś należymy do firm rozpoznawanych na lokalnym rynku drzewnym. Jesteśmy laureatami Gazeli Biznesu za rok 2005 – w kraju na pozycji 226, a w województwie na 19. Dodam, że uczestniczyliśmy w konkursie po raz pierwszy, bo wcześniej nie mieliśmy na to czasu. W tym roku zostaliśmy też nominowani do nagrody Lidera Innowacyjności w województwie pomorskim. Teraz mamy zamiar wzmocnić rozpoznawalność naszej marki w całym kraju. Naszym celem jest budowa dużego przedsiębiorstwa drzewnego w Polsce. Trzeba mieć odwagę mierzyć wysoko.

Modesta jest firmą konfekcyjną założoną w 1989 roku w Ozorkowie. Zatrudnia 70 osób. Posiada własną wzorcownię i skomputeryzowany park maszynowy. Szyje na eksport do krajów europejskich, Rosji i na Daleki Wschód. Ma dwa sklepy firmowe w Moskwie.

Modesta Rzepecka-Kozłowska

Nie mogłabym pracować tylko dla pieniędzy

Jestem właścicielką Przedsiębiorstwa Konfekcyjnego MODESTA. Nasze ubrania kojarzą się klientkom ze świetną jakością. Nie są tanie, ale służą przez wiele lat. Firmę budowałam samodzielnie od podstaw, mimo iż nie pochodzę z branży odzieżowej. Wcześniej czterokrotnie zmieniałam rodzaj działalności i to nie z powodu braku zysków. Każdy człowiek pragnie pozostawić po sobie coś trwałego, jakiś ślad. Szukałam zatem swojego miejsca w życiu. Praca wyłącznie dla osiągnięcia profitu nie byłaby dla mnie spełnieniem marzeń. Lubię wyzwania. Podświadomie lubię nawet trudności. Czasami wydaje mi się, że sama je stwarzam.

Jesteśmy firmą bardzo nowoczesną, wykorzystujemy najnowsze technologie. Czasami wprowadzam coś za szybko, chcę być pierwsza, później mam z tym wiele problemów. Tak było z wprowadzeniem programu do konstrukcji „Grafis". Mąż myślał, że się wycofam, ale byłam uparta. Dziś program ten nie tylko ułatwia nam pracę, ale wykształcona przez nas osoba uczy go na Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi, gdzie powstała katedra konstrukcji komputerowej.

Aby prowadzić firmę trzeba mieć wizję i być dobrym organizatorem. Od kilku lat pracujemy pod zamówienia, a więc musimy przygotować ofertę na minimum sześć miesięcy przed sezonem. Jest to coraz trudniejsze, ponieważ tak naprawdę rynek jest nieprzewidywalny. Nie rządzą nim dzisiaj żadne reguły. Jest to po prostu wyścig dużych sieci handlowych, a my musimy umieć się w tym odnaleźć nie tylko pod względem wzornictwa, ale przede wszystkim ceny. Cena jest dzisiaj najważniejsza, mało kto patrzy na jakość wyro-

bu. Mam nadzieję, że to minie i w naszym społeczeństwie wyrośnie wykształcona i bogata grupa ludzi, która będzie więcej uwagi przywiązywała do swojego wyglądu – do jakości życia.

Produkuję odzież dla kobiet dorosłych, taką z „wysokiej półki" zarówno pod względem wzornictwa, jak i wykonania. Szyję w Polsce, a najwyższej jakości tkaniny i dodatki kupuję w Europie. Zatem moja odzież musi być droższa od produkowanej w Chinach, gdzie robocizna jest tańsza, a jakość nieporównywalnie gorsza. Jednak nie ma na ten temat żadnej informacji, co jest krzywdzace zarówno dla mnie, jak i nieświadomego klienta. Mimo wszystko nie narzekam. Dobra organizacja sprawia, że daję sobie z tym wszystkim radę. Firma ma niezłą kondycję finansową i obecnie nie korzysta z kredytów, z czego się bardzo cieszę po dotychczasowych doświadczeniach z bankami.

Intuicja i zdrowy rozsądek

W życiu kieruję się intuicją i zdrowym rozsądkiem. Śledzę zmiany w polityce gospodarczej kraju, obserwuję rynki zagraniczne. Często bywam za granicą. Gdy weszliśmy do UE, zawiozłam do Berlina grupę osób z produkcji, żeby im pokazać, jak naprawdę jest w tej Unii. Chciałam przełamać ich strach przed Zachodem, nauczyć poruszania się bez znajomości języka. Początek nie należał do najłatwiejszych, byli onieśmieleni, ale bardzo szybko odnaleźli się w nowej rzeczywistości. Uczestniczyłam w wielu misjach gospodarczych, spotkaniach z władzami Wschodu i Zachodu.

Marzę o tym, aby Łódź miała wreszcie gospodarza, aby można z tym miastem wiązać swoje plany, nadzieje, aby można tu normalnie żyć. Chciałabym, żeby wreszcie ktoś zatroszczył się o to miasto i nadał mu należną rangę. Największa ilość hipermarketów w Polsce i strefy ekonomiczne to za mało, jak na ośrodek o wspaniałych tradycjach kulturowych i przemysłowych.

Urząd Miasta to dla mnie przede wszystkim obszerne gmachy przy ul. Piotrkowskiej oraz nieterminowo przysyłane zaproszeniami na różnego typu imprezy. Najczęściej otrzymuję je w dniu spotkania. Moim zdaniem Urząd nie ma pojęcia o wielkości branży odzieżowej w naszym regionie. Dlatego dla mnie może nie istnieć, nie przeszkadza mi, ale i nie pomaga. Jestem dumna z tego, że znając osobiście wielu tutejszych prezydentów i wojewodów, niektórych ponad 30 lat, nigdy nie pukałam do ich drzwi w czasie ich urzędowania.

Nie lubię mediów, bo kreują rzeczywistość na swoją modłę. Moje klientki nie czytają prasy branżowej, a informacji o trendach w modzie szukają w kolorowych pismach. Tam całe artykuły poświęcone są na przykład zakupom w ciucholandach. Ostatnio pewna gazeta opisywała przyjęcie, na którym panie z pierwszych stron gazet odkupowały jedna od drugiej stare torebki po 100 zł. Zastanawiałam się, czy nie wysłać tego artykułu do Urzędu Skarbowego. Przecież to propagowanie nielegalnego biznesu. Przykre jest również to, że w naszych pismach mnóstwo jest zdjęć z pokazów zagranicznych projektantów i to nie jest uważane za kryptoreklamę. Nie znam natomiast przypadku, aby bezinteresownie promowano polskich projektantów.

Do wszystkiego doszłam sama

Najważniejszą siłą mojej firmy są pracownicy. Mam fantastyczną załogę i z pełną odpowiedzialnością mogę powiedzieć, że nigdy nie przysparzała mi problemów. Bardzo mi na tym zależy, żeby pracownicy rozwijali się, podnosili kwalifikacje. Pomagam im w tym również na terenie firmy. Zorganizowałam na przykład naukę języka angielskiego dla wszystkich, którym to się może przydać w pracy. Cieszę się, kiedy ktoś studiuje. Mam nawet doktorantkę, która jest związana z firmą od trzeciego roku studiów.

Darzę ludzi dużym zaufaniem. Chciaż kilkakrotnie mnie zawiedli, nie zmieniło to mojej postawy. Z założenia nie zatrudniam bliskich ani znajomych, przyjmuję pracowników bez protekcji. Uważam, że to dobrze służy kontaktom międzyludzkim. W mojej firmie nie ma dyrektorów, majstrów czy brygadzistów. Tu każdy jest samodzielny i odpowiada za swój odcinek pracy. Ludziom to się podoba. Mam świetną grupę młodych fachowców, których często wysyłam za granicę. Początkowo jeździłam razem z nimi, wprowadzałam w świat, uczyłam. Dziś jeżdżą sami, jestem pewna, że beze mnie wszystko dobrze załatwią, a może lepiej, nieskrępowani moją osobą.

Pracuję po 12 godzin dziennie, choć nikt mnie do tego nie zmusza. Szkoda mi czasu na prowadzenie domu, dlatego zatrudniam innych i daję im pracę. Wychodzę z założenia, że każdy powinien robić to, co mu sprawia przyjemność. A ja bardzo lubię to, co robię. Jestem szczęśliwa. Nie znając się na krawiectwie zbudowałam rozpoznawalną markę, której nie muszę się wstydzić. Prowadzę legalną działalność, więc mogę spać spokojnie. Jeśli piszą o mnie gazety, to tylko dobrze. Cieszę się dużym szacunkiem w środowisku, w którym mieszkam i w którym pracuję. Mam bardzo

dobrego męża i piękny ogród, o którym zawsze marzyłam. Mam swoje klientki i dla nich chcę pracować. Jestem niezależna, co dla mnie oznacza prawdziwą wolność.

W przyszłości chciałabym przekazać zakład w zarządzanie pracownikom. Nie mam dzieci, a ciężko byłoby mi go sprzedać. Do wszystkiego doszłam sama i jestem z tego dumna. Firma zdobyła wszystkie nagrody branżowe. Jest laureatką złotej statuetki w konkursie „Fair Play". Ja osobiście też mogę się pochwalić wieloma wyróżnieniami. Jestem między innymi „Łodzianką Roku", „Honorowym Obywatelem miasta Ozorkowa", „Managerem Województwa Łódzkiego" czy „Producentem Roku". Szkoda byłoby to wszystko zmarnować.

Multi-Polska to firma handlowa z siedzibą w Szczecinie założona w 1991 roku. Posiada sieć 36 sklepów z artykułami RTV-AGD w zachodniej Polsce. Zatrudnia 250 osób.

Tadeusz Janiak

Zatrudniam świetnych handlowców

Spółka Multi-Polska powstała w początkowym okresie przemian gospodarczych, które dotknęły także i mnie. Wcześniej byłem członkiem zarządu firmy państwowej. Pewnego dnia stanąłem przed koniecznością rozpoczęcia nowego rozdziału w życiu. W 1991 roku postanowiłem zarejestrować własną działalność gospodarczą. Znałem branżę, w której obecnie działam. Miałem kontakty z firmami, które były odbiorcami wyrobów mojego dawnego przedsiębiorstwa. Łatwo mi było do nich dotrzeć i zaproponować współpracę, czyli rozpocząć dystrybucję sprzętu RTV-AGD.

Początkowo zajęliśmy się handlem hurtowym. Po kilku latach działalności doszliśmy do wniosku, że to za mało. Przestawiliśmy się na handel detaliczny i zaczęliśmy otwierać własne sklepy. Zadecydowała o tym obserwacja rynku i oczekiwań klientów. Kilkoro dynamicznych ludzi, którzy współtworzyli firmę, zaczęło wyjeżdżać w teren i tworzyć sieć. Rozwijaliśmy się bardzo szybko – otwieraliśmy kilka placówek rocznie. Nikt z nas nie posiadał wówczas wystarczającego doświadczenia w branży i specjalistycznej wiedzy. Musieliśmy ją szybko uzupełnić, a potem sprawdzić w działaniu. To zadecydowało o naszym sukcesie. Osiągaliśmy znakomite wyniki sprzedaży, a to sprawiło, że zaczęliśmy się liczyć w branży i zaczęła się nam przyglądać konkurencja. Z czasem zostaliśmy największym odbiorcą sprzętu RTV-AGD w Szczecinie. Początki mieliśmy bardzo trudne, ale im większe mieliśmy problemy, tym bardziej mobilizowały nas one do działania. Po latach okazało się, ze spośród wielu firm działających na naszym terenie, to my pozostaliśmy na rynku. Obecnie w 30 miastach północno-zachodniej i zachodniej Polski mamy 36 sklepów.

Zadowolony pracownik to zadowolony klient

Gdy firma się rozrasta, ważny jest równomierny rozwój czynników ludzkich, zaplecza i stosowanych strategii rynkowych. Wiem, że w mojej firmie pracują dobrzy fachowcy, dlatego w wielu sprawach bazuję na ich wiedzy i doświadczeniu. We wszystkich placówkach zatrudniamy w sumie 250 osób. Co roku wyróżniamy najlepszego kierownika sklepu. Nasi pracownicy uczestniczą w szkoleniach dla handlowców, organizowanych przez producentów sprzętu. Są one bardzo przydatne, ponieważ zapoznają sprzedawców z nowymi technologiami i produktami. Zazwyczaj na takim szkoleniu na dziesięciu uczestników z Polski wyróżnionych zostaje 3 – 4 naszych pracowników. Są z tego bardzo dumni. Dwa razy do roku organizujemy imprezy integracyjne. Zdajemy sobie sprawę, że nie ma zadowolonego klienta bez zadowolonego pracownika.

Kiedyś zatrudnialiśmy osoby niepełnosprawne, ale musieliśmy z tego zrezygnować. W naszej branży zupełnie to się nie sprawdza. Towar jest składowany wysoko na półkach, często są to dość ciężkie przedmioty, z którymi osoby niepełnosprawne nie były sobie w stanie poradzić. Poza samą sprzedażą dochodzi jeszcze kwestia przyjęcia towaru i rozprowadzenia go po sklepie. Wydaje mi się, że niepełnosprawni lepiej sprawdzają się w pracy biurowej niż w bezpośrednim kontakcie z klientami.

Czasami zdarzają się kradzieże towaru, ale mamy skuteczne metody kontroli personelu. Wszyscy pracują na zamierzony wynik i wzajemnie się pilnują. Jeżeli dzieje się coś niepokojącego, pierwsza rozmowa dyscyplinująca jest rozmową wewnętrzną. Załoga sklepu bierze kolegę na stronę i przywołuje go do porządku. To nie jest kwestia donoszenia, ale odpowiedzialności.

Dwadzieścia zasad obsługi klienta

W firmach handlowych reklamacje towarów zdarzają się na porządku dziennym. Miesięcznie obsługujemy kilka tysięcy osób, z czego około 3% składa reklamacje. Daje to w przeliczeniu kilkaset osób. Postępowanie reklamacyjne jest u nas silnym orężem marketingowym. Przyjęliśmy dwadzieścia zasad obsługi klienta. Jedna z nich mówi, że reklamacja nie jest problemem, ale narzędziem do pozyskiwania klientów. Według naszego przeliczenia jeden niezadowolony klient spowoduje utratę kolejnych dwudziestu, zaś jeden zadowolony przyprowadzi sąsiada.

Zdarza się oczywiście, że ludzie wykorzystują możliwość reklamacji zakupionego towaru. Dzieje się tak, gdy towar przechodzi do promocji albo zostaje przeceniony i jego cena zmniejsza się przykładowo o połowę. Czasami ludzie próbują nam wmawiać, że kupili wadliwy produkt i domagają się zwrotu pieniędzy. Uważam jednak, że każdy, kto chce reklamować zakupiony towar, musi być obsłużony.

Inną sprawą jest interpretacja przepisów ustawy konsumenckiej, które są dość nieczytelne. Wielu przedsiębiorców tłumaczy je z korzyścią dla siebie. Konkurencja sprzedany towar obejmuje półroczną ochroną gwarancyjną, podczas gdy obecnie gwarancja na artykuły RTV-AGD powinna zasadniczo obowiązywać przez okres dwóch lat.

Nastawiliśmy się na wymagającego odbiorcę. Początkowo klienci myśleli, że ze względu na wystrój w naszych sklepach musi być bardzo drogo. Dopiero potem przekonali się, że tak nie jest. Obecnie mamy bardzo poważną konkurencję, która wydaje ogromne pieniądze na agresywną reklamę. Nie możemy przeznaczć na promocję takich kwot, dlatego musimy konkurować w inny sposób. Stosujemy dużo promocji. Często w naszych sklepach wybrane towary trafiają do oferty specjalnej, a to oznacza, że można je kupić po atrakcyjnej cenie.

Postawiliśmy na bardzo dobrze wyszkoloną kadrę. Moi handlowcy muszą wiedzieć wszystko o sprzęcie, który sprzedają. Klienci często przychodzą do nas tylko po to, żeby dowiedzieć się wszystkiego o produkcie, który potem kupują gdzie indziej. Edukujemy klientów dla konkurencji. Jeśli dobrze ich obsłużymy, nawet nic nie sprzedając, to ci klienci do nas wrócą.

Natural Chemical Products jest bydgoskim producentem pianki poliuretanowej. Istnieje od 1990 roku. Początkowo była to spółka z obcym kapitałem, obecnie firma jest całkowicie polska. Zatrudnia 85 osób.

Leonard Szczepkowski

Uratowaliśmy firmę dzięki fachowości

Na początku lat 90. tak jak większość Polaków byłem zachwycony Zachodem. Początki naszej działalności związane są ze średniej wielkości firmą brytyjską – utworzyliśmy spółkę joint venture z 50% udziałem obcego kapitału. Stąd wzięła się także obcojęzyczna nazwa firmy, której potem nie chcieliśmy już zmieniać. Zawarty z Brytyjczykami kontrakt był dla nas korzystny i widzieliśmy potrzebę jego realizacji. Jednak mieliśmy zastrzeżenia do samych wspólników. Krytycznie przyglądaliśmy się ich sposobowi prowadzenia produkcji, aplikacji końcowego wyrobu, a także metodom zarządzania firmą. Z trudem wypracowywaliśmy uzgodnienia satysfaktujące obydwie strony. Być może zagraniczny partner liczył na naszą niekompetencję, chociaż posiadaliśmy długoletnią praktykę, a nasze produkty były dostępne na światowych rynkach. Zbyt duże rozbieżności nie służą rozwojowi biznesu. Stąd po kilku latach współpracy nasze drogi rozeszły się. Obecnie firma jest w 100% polska. Zajmuję w niej stanowisko dyrektora zarządzającego.

W początkowym okresie działalności realizowaliśmy pomysł wspólników z zagranicy, aby produkować surowce chemiczne na bazie oleju rzepakowego. Była to bardzo ciekawa i intratna rzecz. Podstawę produkcji stanowił surowiec rolniczo odnawialny, nie pochodzący z przetwórstwa petrochemicznego, a zawierający jedynie jego dodatki. Z tego komponentu produkuje się różnego rodzaju pianki. Nastawiliśmy się na produkcję na potrzeby budownictwa i zaciągnęliśmy kredyt na zakup aparatury. Ale na początku lat 90. w polskim budownictwie panowała stagnacja. Materiały izolacyjne najnowszej generacji nie cieszyły się zainteresowaniem, popyt również nie nastrajał optymistycznie.

Uratowała nas elastyczność – szybka zmiana jednego produktu na drugi. Na wypadek niepowodzenia głównej inwestycji pewną część kredytu inwestycyjnego przeznaczyliśmy na zakup urządzenia do produkcji pianki elastycznej. To urządzenie stało się głównym źródłem naszego utrzymania. W tym czasie znaczna część zachodnich firm meblowych otwierała fabryki w Polsce. Produkcja mebli była bardzo intensywna, a to oznaczało duże zapotrzebowanie na piankę elastyczną. Tym razem udało się nam trafić z produktem.

Obecnie piankę na potrzeby meblarstwa wytwarzają także inne firmy. Mamy ogromną konkurencję, a rynek jest nasycony. Niektóre firmy z naszej branży są notowane również na rynkach światowych. Rocznie w Polsce produkuje się ponad 85 tysięcy ton pianki, z czego my wytwarzamy jedynie 1.6 tysiąca ton. Nasz udział w rynku jest niewielki. Teoretycznie w ogóle nie powinniśmy istnieć, a jednak nam się to udaje.

Systematyczne wprowadzanie innowacji

Naszym podstawowym produktem jest pianka poliuretanowa. Produkujemy ją w 20 rodzajach. W ofercie mamy także pianki grzybo- i bakteriobójcze z certyfikatem szwajcarskiej firmy Sanitized A. G. Staramy się zawsze wyprzedzać konkurencję. Wprowadzamy najnowsze generacje pianek poliuretanowych. Takie podejście sprawdziło się w przypadku pianki klasycznej, a teraz potwierdza się w zapotrzebowaniu na piankę wysokoelastyczną, wykorzystywaną do produkcji komfortowych mebli. Na zachodzie popularna staje się w tej chwili pianka trudnopalna. My też już taką produkujemy, mamy na nią certyfikaty brytyjskiego laboratorium FIRA. Od niedawna jesteśmy także producentem pianki termoplastycznej do najnowszej generacji materacy. Jej innowacyjność polega na uplastycznianiu się pod wpływem ciepła ludzkiego ciała, co zwiększa komfort i zapobiega odleżynom.

Uważam, że konkurencja dobrze wpływa na rozwój firmy. Biznes prowadzony na zasadach dziewiętnastowiecznego kapitalizmu, kiedy to przedsiębiorca zwalczał konkurencję, zupełnie nie ma dziś racji bytu. Bardzo ważny jest kontakt, a nawet współpraca rywalizujących ze sobą firm. Ma to znaczenie ze względu na wzajemną ochronę przed nieuczciwymi klientami. Nasza firma ma wielu konkurentów, ale ze wszystkimi próbujemy żyć w przyjaźni.

Indywidualne podejście do pracowników

Zły wizerunek przedsiębiorców bierze się w dużej mierze stąd, że są to ludzie energiczni i skłonni do ryzyka. Ważne, żeby pragnienie zysku czy oszczędności nie prowadziło do nieuczciwych rozwiązań obniżających jakość wyrobów. Działania takie prowadzą najczęściej do obniżenia rangi całej branży, a wówczas traci się zaufanie u odbiorców.

Prowadzenie biznesu to obok wielu innych ważnych spraw także inwestycja w dobrych ludzi. Trzeba przyjąć wartości, które się sprawdzają i wprowadzać je w firmie. Przedsiębiorca powinien umieć przewidzieć drogę rozwoju zdolnych pracowników i dać im możliwości realizowania się. Staramy się pomagać dobrym fachowcom. Okazuje się, że to daje efekty, a ludzie to doceniają. Z doświadczenia wiem, że nawet w największym natłoku zajęć trzeba znaleźć chociaż kilka minut na indywidualną rozmowę z pracownikiem i pomóc mu w załatwieniu problemów. Trzeba się tego nauczyć.

NetSprint.pl to warszawska firma, która stworzyła całkowicie polską wyszukiwarkę internetową o takiej samej nazwie. Istnieje od 2000 roku, zatrudnia 30 osób. W marcu 2006 roku firmę kupił norweski koncern medialny Orkla Media.

Artur Banach

Skazani na odpowiedzialność

Firmę powołało do życia dwóch młodych informatyków, Kamil Nagrodzki i Tomasz Skalczyński. Obserwując sukcesy podobnych produktów na świecie postanowili stworzyć całkowicie polską wyszukiwarkę internetową. Zaczęli szukać wspólników doświadczonych w prowadzeniu biznesu i mogących zainwestować kapitał. Na początek potrzebna była niebagatelna suma 150 tysięcy złotych, która miała pozwolić na wytworzenie produktu i przetrwanie kilku następnych miesięcy potrzebnych na rozruch.

Chcąc wejść na rynek z innowacyjnym produktem trzeba wyczuć właściwy moment. NetSprint startował w 2000 roku, czyli w czasie, gdy większość firm chciała zaistnieć w Internecie. Przewidywania, że w najbliższym czasie wyszukiwanie stanie się jedną z najpopularniejszych czynności użytkowników sieci, okazały się trafione. We własnym zakresie wykonaliśmy prace przygotowawcze mające na celu oszacowanie rentowności przedsięwzięcia. Pomogło to nam w realnej ocenie sytuacji, ponieważ początki działalności firmy przypadły na okres gigantycznego kryzysu, który utrudniał wprowadzenie na rynek tak innowacyjnego produktu, jakim jest wyszukiwarka.

Pierwszy klient pojawił się dopiero po dziewięciu miesiącach działalności. Był nim portal Hoga. Udało się więc sprzedać produkt, ale nie za takie pieniądze, jakich się spodziewaliśmy. Okres hossy internetowej wówczas już minął, byliśmy więc trochę spóźnieni z naszą ofertą. Mimo to zysk pozwolił na sfinansowanie działalności firmy przez następny okres.

Początkowe plany sprzedaży licencji na użytkowanie produktu zupełnie się nie powiodły, ponieważ na rynku było za mało pieniędzy. Zaczęliśmy więc oferować linki sponsorowane. Wkrótce potem udało się nawiązać współpracę z Wirtualną Polską, drugim najpopularniejszym polskim portalem. To znacznie wzmocniło nas finansowo.

Zespół pasjonatów

Dzisiaj firma rozwija się w tempie 100% rocznie i stale rozszerza swoją ofertę. Poza portalem WP, internauci mogą korzystać z serwisu NetSprint.pl w ponad 140 dużych serwisach internetowych. Nasze usługi dostępne są także na Litwie. W tej chwili mamy prawie 700 klientów, z którymi najczęściej budujemy dobre, długofalowe relacje. Bez nich nasza firma nie mogłaby istnieć. Chcąc zatrzymać ich przy sobie, musimy postępować wobec nich uczciwie i odpowiedzialnie. Stwierdzenie to odnosi się także do naszych pracowników, którzy dla firmy stanowią bezcenną wartość ze względu na technologiczne zaawansowanie naszych produktów. Koszt zdobycia i wyszkolenia nowej kadry jest ogromny, dlatego w dobrze pojętym interesie firmy jest dbanie o istniejący zespół. Rozumiem przez to stwarzanie możliwości rozwoju, ale przede wszystkim zbudowanie uczciwych i partnerskich relacji w firmie.

Duża część pracowników to pasjonaci wyszukiwania. To bardzo ważne. Bez tego nie ma szans na rozwój tak skomplikowanych produktów, jakie są w ofercie NetSprintu. Jeśli pracownicy są zaangażowani w to, co robią, potrafią dać z siebie znacznie więcej. To procentowało również w trudnym dla nas momencie, gdy wspólnie podjęliśmy decyzję o czasowym ograniczeniu wynagrodzenia wszystkich członków zespołu, w tym także zarządu.

Duch przedsiębiorczości

Motywacją do pracy jest przywiązanie do tego, co się tworzy. Ja do NetSprintu trafiłem po roku istnienia firmy jako student SGH, który przyszedł na praktykę. Wkrótce potem zostałem managerem, a obecnie jestem prezesem i współwłaścicielem. Chociaż nie tworzyłem firmy od podstaw, czuję się z nią bardzo związany. NetSprint traktuję jak własne dziecko. W biznesie znalazłem się głównie dzięki własnym zainteresowaniom. Na studiach zdobyłem wiedzę podpartą elementami praktyki, ale poza tym sam na własną rękę chciałem zgłębić realia prowadzenia biznesu. W tej chwili dzięki NetSprin-

towi staram się ułatwić studentom konfrontację z przedsiębiorczością. Jedną z naszych ulubionych form aktywności jest współpraca z Kołem e-Biznesu na SGH. Przychodzimy tam, opowiadamy o stosowanej przez nas metodologii, a studenci uczestniczą w naszych projektach badawczych. Oczywiście polepszamy dzięki temu wizerunek firmy, ale równie ważnym celem jest dla nas rozwijanie ducha przedsiębiorczości w młodych ludziach.

Prowadzenie firmy to znacznie więcej niż napisanie biznes planu. Już w szkole średniej na lekcjach przedsiębiorczości uczniowie powinni mieć możliwość założenia i poprowadzenia firmy na próbę, oczywiście pod kontrolą nauczyciela prowadzącego ten przedmiot. Powinni mieć do dyspozycji określoną pulę pieniędzy, którymi mogliby dysponować – przynajmniej na papierze – i starać się osiągać założone cele. Dzięki temu już tak wcześnie mogliby sprawdzić, czy się do takiej działalności nadają i czy ich to pasjonuje. Byłoby im wtedy łatwiej dokonać pewnych życiowych wyborów i odpowiednio ukierunkować swoją edukację.

Novol to poznański producent materiałów do renowacji powłok lakierniczych. Na rynku działa od 28 lat. Jest największym polskim producentem szpachlówek poliestrowych. Eksportuje do krajów prawie całej Europy, głównie do państw środkowo- i wschodnio-europejskich. Ma filię w Rosji.

Piotr Nowakowski

Firma nie na kredyt

W założeniu firmy pomógł nam przypadek. Znajomy uszkodził pożyczony samochód i przyszedł po pomoc do mojego wspólnika, który był wtedy asystentem na Politechnice Poznańskiej, znał się na przetwórstwie tworzyw sztucznych i wyprodukował na zamówienie masę szpachlową. Szpachlówka okazała się rewelacyjna, nawet pilnikiem nie dało się jej wyszlifować. Podobne można było kupić tylko w Pewexie za duże pieniądze. Postanowiliśmy więc zająć się produkcją takiego materiału. Był koniec lat siedemdziesiątych i mieliśmy problemy ze zdobyciem składników. Pamiętam, że jeździliśmy po 5 kilo surowca aż do Katowic.

W 1978 roku mieliśmy na starcie 10 tysięcy złotych. W rozwój firmy staraliśmy się inwestować wyłącznie własne środki. Tylko raz wzięliśmy niewielki kredyt w banku rzemieślniczym. Nie lubię kredytów, bo pożycza się cudze pieniądze, a oddaje własne, i to z odsetkami. Poza tym uważam, że jeśli nie ma się gwarancji szybkiego zwrotu kredytowanej inwestycji, lepiej rozwijać się krok po kroku. Tak było w naszym przypadku. Postanowiliśmy bez kredytu zrobić mniej, ale bezpieczniej. W tamtych czasach łatwiej było rozwijać interes bez kapitału i bez pożyczek. Sprzedawało się wszystko. Z powodu braku konkurencji odnosiliśmy kilkukrotnie większy zysk, nawet do 250 – 300 %. I to pomimo faktu, że wyrabialiśmy produkty niszowe.

Gdybyśmy zaczynali w dzisiejszych warunkach, pewnie by się nam nie udało. Początkujący przedsiębiorca, jeśli nawet zdecyduje się na zaciągnięcie pożyczki, ma niewielkie szanse na jej uzyskanie. Kredyty są udzielane na podstawie zabezpieczeń, a firmy zaczynające działalność nie mają co dać w zastaw. Przydałoby się na rynku wiecej funduszy poręczeniowych, jest ich stanowczo za mało.

Przed założeniem firmy byłem dyrektorem w państwowej firmie. We własnym warsztacie musieliśmy zakasać rękawy i własnoręcznie zabrać się za produkcję. Chcieliśmy jak najszybciej rozwinąć przedsiębiorstwo, aby nie mieć przez całe życie pobrudzonych rąk. Zaczęliśmy coraz więcej produkować, mieliśmy pracowitą załogę, wydajne maszyny, dobry produkt i umiejętność poruszania się po rynku. Zakup coraz większej ilości surowców dał mam argument, aby zmusić dostawców do obniżenia cen. Przenieśliśmy się do dziesięć razy większej siedziby, bo stara pękała w szwach. Byliśmy oszołomieni szybkością rozwoju i wielkością firmy.

Postanowiliśmy skierować ekspansję na obce rynki. Dziś nasze produkty znaleźć można na Litwie, Łotwie, Ukrainie i w Estonii. Puszki z logo Nowol stoją na także na półkach rosyjskich sklepów, choćby we Władywostoku. Z roku na rok sprzedaż rośnie o 20%, zgodnie z polityką ciągłego rozwoju firmy. W latach 90. próbowaliśmy wprowadzić nasz produkt na rynek niemiecki. Jako bezimienny został dobrze oceniony, ale nie przyjął się, kiedy się okazało, że jest produkowany na wschód od Odry. Teraz sytuacja się odwróciła. W Niemczech otwieramy filię, nasze produkty są tam bardzo chętnie kupowane z uwagi na dobrą jakość i nieznacznie niższą od niemieckich cenę.

Nasz pracownik, nasz partner

Mamy zasadę, aby nie oszukiwać pracowników. Od nich oczekujemy tego samego. Nie zgadzamy się ze stwierdzeniem, że pracownik i pracodawca stoją po dwóch stronach barykady, należą do zwalczających się światów. Pracowników traktujemy jak partnerów. Na początku istnienia firmy jadaliśmy z nimi drugie śniadania. Dziś nie jest to możliwe, ponieważ w całej Polsce pracuje u nas około 400 osób. Przy tak dużym zatrudnieniu nie znamy wszystkich pracowników z nazwiska, chociaż rozpoznajemy ich twarze podczas wspólnych wyjść, na przykład na basen. Zatrudniamy wyłącznie na podstawie umów o pracę. Uważamy, że to właściwy sposób traktowania ludzi, a także element budujący zespół. Taka otwarta polityka powoduje, że nie ma w Novolu fluktuacji kadr, ludzie chętnie do nas przychodzą.

Miarą niezadowolenia personelu jest zwykle chęć do tworzenia związków zawodowych. U nas nie było potrzeby, aby je zakładać. Mamy szczególny sposób wynagradzania pracowników: pensje zależą od wyników firmy. Większe obroty oznaczają większe zarobki i na odwrót. Raz na kwartał do-

konywana jest korekta tych współczynników. Dyrektorzy oceniają swoich ludzi w dziale. System ten świetnie reguluje stosunki wewnątrz grupy. Pracownicy pilnują się nawzajem i dbają o to, aby nikt się nie obijał.

Podzielić się zyskiem

Właściciel firmy powinien być odpowiedzialny za to, co się dzieje wewnątrz niej i na zewnątrz. Kiedyś byliśmy firmą joint venture, co wiązało się z możliwością otrzymania zwolnień podatkowych, które przeznaczaliśmy na rozwój przedsiębiorstwa. Później zyskaliśmy status zakładu pracy chronionej. Dzięki temu mogliśmy włożyć duże pieniądze w rozwój firmy, a jednocześnie zatrudnić nowych pracowników. Chociaż w końcu zrezygnowaliśmy z tego statusu ze względu na zbyt duże obciążenia administracyjne, nie zwolniliśmy żadnego niepełnosprawnego pracownika. Nadal zatrudniamy ich 30, pomimo że więcej nas kosztują, niż przynoszą dochodów. Ostatnio zostaliśmy laureatem etapu regionalnego konkursu LODOŁAMACZE 2006 w kategorii „Otwarty Rynek" za szczególną wrażliwość społeczną i odpowiedzialną politykę personalną uwzględniającą potrzeby osób niepełnosprawnych. Uważamy, że w biznesie należy się dzielić z innymi wypracowanym zyskiem. I nie muszą to być duże pieniądze. Dziś małe firmy w Poznaniu wspierają na przykład jadłodajnie dla ubogich. Odpowiedzialny biznes polega na tym, żeby wykorzystać przepisy tak, aby zarobić, a tym, którzy nam w tym pomagają, zapewnić stabilną przyszłość.

Firma **OS3 Multimedia** to jedna z największych agencji interaktywnych w Polsce. Specjalizuje się w budowaniu wizerunku i tworzeniu trwałych więzi z otoczeniem poprzez Internet i nowe media. W ramach struktur grupy medialnej OS3 group zatrudnia 80 osób. Ma biura w Warszawie, Rybniku i w Nowym Jorku.

Tomasz Pruszczyński

Wszyscy jesteśmy pasjonatami

Zakładałem firmę z moim wspólnikiem i przyjacielem 10 lat temu. Jeszcze podczas studiów wpadliśmy na pomysł założenia agencji zajmującej się marketingiem interaktywnym i budowaniem wizerunku klientów za pomocą nowych mediów. Wówczas takie podejście do marketingu było w Polsce lekką futurologią. Bardzo jednak chcieliśmy się tym zajmować, bo obok komputerów i Internetu, pasjonowała nas reklama i komunikacja firm z otoczeniem.

W tworzeniu firmy pomagała nam pasja i oddani pracownicy. Pracowaliśmy po wiele godzin dziennie. Gdybyśmy nie mieli tego entuzjazmu, nie udałoby się. Wielu aspektów biznesu, w tym zaangażowania społecznego, uczyliśmy się na własnych doświadczeniach. Po dziesięciu latach działalności naszej agencji na rynku obserwujemy, jak wraz z nami rozwinął się marketing interaktywny w Internecie. Nowa technologia, szeroki dostęp do sieci oraz świadomości możliwości tego medium otwiera z miesiąca na miesiąc nowe możliwości.

Internet to miejsce pracy

Zajmujemy się tworzeniem wizerunku internetowego i budowaniem trwałych więzi poprzez Internet i nowe media. Tworzymy strony internetowe, prowadzimy kampanie reklamowe w sieci, budujemy wirtualne społeczności, doradzamy, jak poprawić komunikację z otoczeniem z wykorzystaniem In-

ternetu. Naszymi klientami są międzynarodowe korporacje, polskie firmy oraz zagraniczne koncerny. Mamy pracownie w Rybniku, biuro handlowe w Warszawie i w Nowym Jorku. Stany Zjednoczone to kolebka Internetu. Tam powstają nowe trendy, technologie, które po 2-3 latach wdrażane są w Europie. Dlatego bacznie obserwujemy ten rynek, a obecność na nim pomaga nam także w pozyskiwaniu międzynarodowych klientów.

W zarządzaniu firmą bardzo istotny okazał się klarowny podział zadań pomiędzy wspólnikami. Mamy za sobą okres wzrostu o 400-500% rocznie. Nasz rozwój polega teraz nie tylko na zdobywaniu coraz to nowych klientów, ale na oferowaniu im lepszej, bardziej kompleksowej obsługi. Tworzymy nowe działy, pogłębiamy kompetencje. Oferujemy wysoką jakość i gwarancję bezpieczeństwa. Nie eksperymentujemy na naszych zleceniodawcach. Używamy sprawdzonych narzędzi. Widzimy też, że nastawienie klientów wobec Internetu się zmienia, zwiększa się ich świadomość możliwości tego medium oraz korzyści z reklamowania się w sieci. Interesuje ich przede wszystkim, jak optymalnie wydać tam pieniądze i jaką częścią całej kampanii powinien być Internet.

Bardzo istotne w pracy są moim zdaniem relacje w zespole. Osobiście nie chciałbym pracować dla szefa, którego nie szanowałbym. Mam nadzieję, że sam jestem szanowanym przełożonym. U pracowników z kolei cenię samodzielność i odpowiedzialność. Nasza sytuacja jako pracodawców jest dobra, ponieważ ludzie, którzy u nas pracują, są pasjonatami, tak jak my. Angażują się nie tylko z obowiązku, lecz przede wszystkim z potrzeby tworzenia. To ich pasja. Stanowimy zespół wspólnie pracujący nad projektami, dlatego wśród kryteriów wyboru pracowników istotne są nie tylko ich kompetencje i doświadczenie, ale także postawa wobec innych. Nie przyjąłbym do pracy osoby nieetycznej.

Współpraca z miastem

Korzenie naszej firmy są w Rybniku. Chociaż po czterech latach działalności założyliśmy oddział handlowy w Warszawie, skąd jest większość naszych klientów, to zachowaliśmy siedzibę i pracownię na Śląsku. Wiemy, że aby zachęcić dobrych pracowników z innych miast do przyjazdu do nas do pracy, musimy oferować im dobre warunki. Aplikują do nas ludzie z całej Polski, a nawet z innych krajów europejskich. Mamy poczucie, że w ten sposób przyczyniamy się do rozwoju biznesu w naszym mieście i regionie.

Na co dzień uczestniczymy w przedsięwzięciach mających na celu wspieranie miasta. W naturalny sposób wnosimy w otoczenie wartość dodaną płynącą z naszej działalności: począwszy od wspierania placówek medyczno-opiekuńczych przez akcje wolontariatu pracowniczego po tworzenie wirtualnych społeczności ludzi związanych z naszym miastem. Dla jego mieszkańców stworzyliśmy portal Rybnik.com.pl. Po pięciu latach działalności portal ma 50 tysięcy użytkowników, a w mieście jest 150 tysięcy mieszkańców. Serwis ten stał się niezależnym medium nie tylko dla ludzi z Rybnika, ale także całego regionu. Każdy może się tam wypowiedzieć, to prawdziwe forum wymiany informacji. Po kilku latach portal zaczął na siebie zarabiać: powstał dział redakcyjny, dział sprzedaży reklam. Dzięki niemu promujemy Rybnik na zewnątrz. Uważam, że sieć jest idealnym sposobem na przyciąganie turystów i inwestorów do miasta.

Praca dla innych

Kilka lat temu do naszych drzwi zaczęło pukać wiele instytucji z prośbą o pomoc. W naturalny sposób zaczęliśmy wspierać organizacje pozarządowe w tworzeniu wizerunku firm w Internecie. Instytucje te mają bowiem znikome bądź zerowe budżety na promocję oraz rozwój komunikacji marketingowej. Pomagając im przyczyniamy się do rozwoju środowisk, w których działają znacznie skuteczniej, niż poprzez działania bezpośrednie. Tak powstał program „Dajemy wędkę, a nie rybę". Pomagamy kilku fundacjom, m. in: Amnesty International, SOS dla dzieci, Forum Odpowiedzialnego Biznesu. W tę pracę społeczną zaangażowani jesteśmy nie tylko my – szefowie, ale też nasi pracownicy, którzy wykonują ją w godzinach, a często i po godzinach pracy. Odbywa się to z korzyścią dla obu stron – pomagamy innym, ale też coś zyskujemy. Świadomość, że wspólnie dołożyliśmy cegiełkę do niwelowania ważnych problemów społecznych, daje nam ogromną satysfakcję i integruje zespół.

Uczciwy biznes to moja zasada

Jesteśmy członkami Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego, które agitowało za wprowadzeniem ustawy o świadczeniu usług drogą elektroniczną. Moim zdaniem zrzeszanie się w branżowych stowarzyszeniach jest dobrą drogą dla firm średniej wielkości, by tworzyć standardy branżowe. W naszym imieniu stowarzyszenie takie występuje przed władzami różnych szczebli i lobuje w naszym imieniu. To jest uczciwe działanie na rzecz obrony naszych interesów.

W sferze skodyfikowania pracy agencji reklamowych zrobiono ważny krok naprzód: powstał kodeks postępowania dotyczący udziału w przetargach przez Stowarzyszenie Agencji Reklamowych. Na tym jednak się niestety skończyło, bo agencje go nie stosują. Dlatego uważam, że w tej kwestii mamy jeszcze wiele do zrobienia. U nas ważniejsze jest mieć kodeks, niż go stosować.

Czytałem niedawno wyniki badań prowadzonych wśród matek, które zapytano o to, kim chciałyby, by ich dzieci zostały w przyszłości. Większość odpowiedziała, że przedsiębiorcami. To znaczy, że stereotyp bezwzględnego i nieetycznego biznesmena nie jest taki powszechny, jak się sądzi. Na pewno przyczynił się do tego fakt, że coraz więcej jest dobrych pracodawców i mam nadzieję, że my też takim jesteśmy.

Pracuj.pl jest najpopularniejszym polskim portalem dla osób poszukujących pracy. Powstał w 2000 roku. Jego właścicielem jest Communication Partners sp. z o. o. Firma zatrudnia 95 pracowników. Centrala znajduje się w Warszawie, zaś biura regionalne działają w Gdyni, Gliwicach, Krakowie, Łodzi, Poznaniu i Wrocławiu. Jest laureatem nagrody Przedsiębiorca Roku 2005 w kategorii Nowy Biznes.

Przemysław Gacek

Mieć pomysł na biznes

Zawsze chciałem założyć własną działalność. Pomysł, czym się zająć, pojawił się w 1999 roku, gdy przebywałem na półrocznych praktykach studenckich w londyńskiej siedzibie PricewaterhouseCoopers. Napotkałem tam firmę, która pośredniczyła w znajdowaniu pracy przez Internet. Natychmiast zacząłem dzwonić do znajomych w Polsce, z którymi ustaliłem koncepcję i biznesplan. Gdy zaczynaliśmy, na rynku istniało kilku liczących się graczy. W ciągu pierwszych miesięcy skompletowałem zespół złożony z 6 osób, wszystkie tuż po studiach. Zaczynaliśmy w chałupniczych warunkach. Zarejestrowaliśmy spółkę z najniższym wymaganym wówczas kapitałem, a ze wspólnych, składkowych pieniędzy kupiliśmy niezbędny sprzęt.

Przez pół roku nic nie zarabialiśmy, tylko inwestowaliśmy. Wydaliśmy poradnik dla studentów. We wrześniu 2000 roku mieliśmy pierwszych klientów: British American Tobacco i Arthura Andersena. Świadomie zwróciliśmy się do firm zagranicznych, bo były bardziej otwarte na takie nowinki, jak rekrutacja przez Internet.

W pierwszym roku zdobyliśmy 10-15 klientów. Większość nadal z nami pracuje. Wówczas zaczęły się poszukiwania inwestora. Najpierw szukaliśmy funduszu inwestycyjnego, ale okazało się, że kwota jaką chcieliśmy zdobyć, była zbyt mała. Po roku działalności w nasze przedsięwzięcie zainwestował inkubator internetowy e-Katalyst, który oprócz pieniędzy dał nam wiedzę w zakresie prowadzenia e-biznesu. Pieniądze zainwestowaliśmy w stronę internetową oraz na promocję marki Pracuj.pl wśród osób, które ukończyły

studia kilka lat wcześniej. Po przejęciu w 2002 roku konkurencyjnego serwisu Jobaid.pl do naszej grupy docelowej dołączyli specjaliści i managerowie. Rozbudowaliśmy zawartość merytoryczną strony: zaczęły się na niej pojawiać artykuły poradnikowe, raporty o rynku pracy, prezentacje pracodawców i informacje o zarobkach w branżach.

Dobra atmosfera pracy

W prowadzeniu biznesu bardzo ważne jest zaufanie do współpracowników. Szukając ludzi do pracy na początku wykorzystywaliśmy kapitał znajomości, jakie miałem między innymi jako szef organizacji AIESEC w Polsce. Ta działalność uwiarygodniała mnie w oczach innych osób. Jestem od początku „twarzą firmy", reprezentuję ją na zewnątrz. Zatrudniamy około 95 osób, mamy 6 oddziałów i około 60% udziałów w rynku. Zarabiamy głównie na ogłoszeniach pracodawców. Miesięcznie nasz portal odwiedza średnio 900 tysięcy osób.

Najważniejszą rzeczą w naszym biznesie jest sprzedaż usług. Zaczynając działalność nie mieliśmy dobrego managera do spraw zbytu. Na szczęście nasz największy konkurent nie dbał o swoich pracowników, a w rezultacie jeden z jego najlepszych sprzedawców dotarł do mnie i zaoferował swoje usługi. Zdecydowałem się go zatrudnić, zaproponowałem dobre wynagrodzenie, a w przyszłości udział w zyskach. Ta osoba rozwinęła naszą sieć sprzedaży tak, że w ciągu półtora roku nasze przychody wzrosły czterokrotnie.

Zawsze daję nowym osobom w firmie kilka miesięcy na dostosowanie się do naszego zespołu, dopasowanie do naszej kultury organizacyjnej. Tylko wówczas można liczyć na to, że w pełni włączą się w pracę. Zasadniczo udało nam się uniknąć problemu firm, w których rozwój samej spółki wyprzedza rozwój jej menedżerów. Tam gdzie właściciel, który zatrudnia kilkadziesiąt osób, wszystkie decyzje podejmuje sam, zarządzanie jest scentralizowane, komunikacja słaba, a inicjatywa podwładnych zerowa. Gdy wyjeżdżam na wakacje nikt z pracowników do mnie nie dzwoni w sprawach służbowych. Kiedyś to mi nawet przeszkadzało, ale to świadczy o tym, że nasi ludzie wiedzą, co mają robić.

Przez pierwsze dwa lata zatrudnialiśmy na umowę o pracę siebie samych, czyli szóstkę wspólników, a także kilka wyjątkowych osób, reszta pracowników była zatrudniana na umowy o dzieło z uwagi na olbrzymimie

koszty pracy. Nie mogliśmy wtedy ich unieść. Odkąd to możliwe, przenieśliśmy pozostałych na umowy o pracę, oczywiście z wyjątkiem praktykantów. Jedną grupę stanowią u nas pracownicy z tzw. działów wspierających, drugą – handlowcy. Zatrudniamy ich na trzymiesięczną umowę o pracę. Gdy się sprawdzą, dostają angaż na rok, a kolejny raz – na czas nieokreślony. Taka polityka rekrutacyjna powoduje, że na 10 zatrudnianych handlowców odchodzą od nas dwie, trzy osoby. W działach wspierających w ciągu roku odchodzi nie więcej niż jedna, dwie osoby. Dwa razy w roku robimy badania satysfakcji pracowników – pytamy w ankiecie, co myślą o wartościach w naszej firmie, jakie szkolenia uważają za potrzebne. Za każdym razem okazuje się, że zarząd nie w pełni wie, co się dzieje w firmie. Z drugiej strony w badaniu firmy Hewitt & Associates Pracuj.pl uzyskało tytuł „Najlepszego Pracodawcy" w Polsce.

1+1+1=4

Na realizacji konkretnych celów firmy korzysta każdy – jeśli firma osiągnie zaplanowany zysk, pracownicy otrzymują premię. Co roku przychody rosną o 70-80%. Oczywiście, im większa organizacja, tym trudniej układać i realizować plany. Dlatego tak ważne jest posiadanie charyzmatycznego przywódcy. Dla mnie ideałem szefa jest Richard Branson, który stworzył markę Virgin. Jest twórczy, ma nieustannie nowe pomysły.

Przed wejściem Polski do UE jednym z najważniejszych elementów naszej strategii stało się nawiązanie współpracy z największymi europejskimi sieciami rekrutacyjnymi. Dokonaliśmy cudu – udało nam się znaleźć w dwóch konkurencyjnych sieciach, czego nikt przedtem nie dokonał. Wprawdzie jesteśmy na okresie próbnym, ale w obu jednocześnie. Dostrzegamy zwiększone zapotrzebowanie na pracowników z Polski, zwłaszcza w branży budowlanej, hotelarskiej i turystycznej. Pracodawcy kontaktują się przez naszego partnera zagranicznego lub bezpośrednio zgłaszają do nas. Im mniejsze bezrobocie, tym rynek ogłoszeń jest większy. Dwa, trzy lata temu ludzie zgłaszali się masowo. Teraz to firmy szukają pracowników. Zjednoczenie Europy bardzo nam pomogło, już prawie 200 tys. pracowników z Polski pracuje w krajach Unii.

Przykładamy wielką wagę do strategii rozwoju. Gdy tworzyliśmy firmę, bardzo dużo czasu zajmowało nam planowanie działań. Plany powstają zespołowo: półroczne są bardzo dokładne, a roczne i dwuletnie – bardziej ogólne. W naszym biznesie rynek zmienia się niezwykle szybko, a to ozna-

cza, że musimy mieć bardzo dobry produkt i rozwinięte sieci sprzedaży. Potrzebne są także dodatkowe usługi wspierające proces rekrutacji pracowników u pracodawców poprzez specjalny system software'owy. To wszystko decyduje o sukcesie naszej firmy. Składa się też na to efekt synergii. Prowadzimy trzy przedsięwzięcia, z których każde z osobna przynosiłoby straty. Ponieważ jednak istnieją w ramach jednej spółki, tylko raz ponosimy koszty, a to, na co dany koszt poniesiono, wykorzystujemy trzykrotnie. Mamy jeden dział marketingu, jedną administrację, jedną redakcję i wszystkie one obsługują trzy produkty. Trzy przedsięwzięcia zintegrowane w jedno przynoszą dochód. Dzięki temu 1+1+1=4

Spółki giełdowe z branży internetowej to dziś ogromny rynek, który co roku podwaja swą wielkość. Firmy zajmujące się rekrutacją przez Internet są często przejmowane, głównie przez koncerny medialne, co dobrze widać na przykładzie Wielkiej Brytanii. Dziesięć największych serwisów rekrutacyjnych zostało tam sprzedanych grupom medialnym. Często firmy te przejmowane są wraz z kadrą zarządzającą, na szczęście decyzję o tym podejmuje cały zarząd. Gdyby rzeczywiście doszło do wykupienia naszej firmy, miałbym dylemat. Poświęciłem jej 5-6 lat mojego życia. Na razie czekamy więc na ruchy rynkowe.

Radwag jest największym producentem wag elektronicznych w Polsce. Firma powstała w 1983 roku w Radomiu. Zatrudnia 200 osób. Posiada wdrożony i udokumentowany system jakości ISO 9001: 2000.

Witold Lewandowski

Markę firmy zbudowałem dzięki konsekwencji

Działalność gospodarczą rozpocząłem ponad dwadzieścia lat temu, a więc w zupełnie innych realiach gospodarczych. Przedtem pracowałem jako inżynier konstruktor w państwowych zakładach w Gdańsku. Zrobiłem tam doktorat z mechaniki. Była to spokojna posada, na której działo mi się zupełnie dobrze. Postanowiłem jednak spróbować sił w biznesie. Na starcie dysponowałem bardzo niewielkim kapitałem – zaledwie kilkoma tysiącami złotych.

Ambicja głównym motorem działania

Dwadzieścia lat temu było znacznie łatwiej stworzyć coś z niczego. Początkowo byliśmy małym zakładem rzemieślniczym produkującym kuchenne wagi sprężynowe i mechaniczne wagi pocztowe. W 1992 roku wyprodukowaliśmy pierwszą wagę elektroniczną z użyciem mikroprocesora i od tego momentu firma zaczęła się bardzo szybko rozwijać. Dziś zatrudniamy ponad 200 osób, a nasze wyroby znane są w 50 krajach świata. Mogę powiedzieć, że zrealizowałem ambicje zawodowe. Wraz z rozwojem zakładu narastało też we mnie poczucie odpowiedzialności za własne działania i za pracowników.

Marka wyrobów firmy powstawała od zera, a jej ukształtowanie zajęło nam kilkanaście lat. W Polsce wypracowaliśmy ją dzięki jakości, reklamie i realizowaniu postawionych sobie celów bez sugerowania się koniunkturą. Początkowo rozważaliśmy wynajęcie pośredników, którzy pozostawaliby na własnym rozrachunku i dostarczali nasze wyroby bezpośrednio do klientów.

Taki system dystrybucji pozwalał wprawdzie na zaoszczędzenie kosztów zatrudnienia, ale nie gwarantował kompetencji dystrybutorów, na której bardzo nam zależało. Zdecydowaliśmy się na otwarcie sieci własnych biur i obsadzenie ich etatową, odpowiednio wyszkoloną kadrą. To kosztowało, ale inwestycja opłaciła się.

Dzięki konsekwentnej realizacji planów osiągnęliśmy efekt skali. W Polsce zdobyliśmy 50% rynku. Zdawałem sobie sprawę, że to już maksimum możliwości. Chcieliśmy się rozwijać, dlatego musieliśmy ruszyć na podbój rynków zagranicznych, co było znacznie trudniejsze. Potrzebowaliśmy ogromnych pieniędzy na sieć biur, znacznie więcej też ryzykowaliśmy. Zaczęliśmy więc eksportować wyroby pod marką firmy brytyjskiej. Trwało to kilka lat. W pewnym momencie zorientowaliśmy się, że zabrnęliśmy w ślepą uliczkę. Postanowiliśmy zrezygnować z usług firmy zagranicznej i wprowadzić nasze logo. Decyzja była ryzykowna, ponieważ całe przedsięwzięcie mogło się nie udać. Zdaliśmy się na jakość naszych wyrobów i dotychczasowe doświadczenie. Liczyliśmy także na trochę szczęścia. Po wprowadzeniu polskiego logo sprzedaż zagraniczna podwoiła się.

Naszą decyzję spowodował fakt, że brytyjska firma handlowa nie dbała o klientów. Chodziło nam także o cenę wyrobów, która z powodu pośrednictwa była kilkakrotnie wyższa. Ograniczało to nas zbytnio, a producent nie czerpał z tego żadnych korzyści. Poza tym Anglicy okazali się firmą bardzo niekompetentną. Przejęliśmy i rozbudowaliśmy sieć handlową przez nich stworzoną. Obecnie Radwag otwiera biuro w USA. Bazujemy na własnej myśli technicznej, wszystkie produkowane wyroby oparte są o własne rozwiązania konstrukcyjne i techniczne. Rozwój firmy jest finansowany całkowicie z zysku osiągniętego ze sprzedaży własnych wyrobów.

Uczyłem się na błędach

Prowadzenie firmy w Polsce nie jest łatwe. Uważam na przykład, że instytucje publiczne lekceważą przedsiębiorców. Taki pogląd wyrobiłem sobie w czasach, gdy wraz z terenem zakupionym pod rozbudowę zakładu przejąłem kłopotliwego lokatora. Po długich staraniach w Urzędzie Miasta o przydzielenie mu lokalu kwaterunkowego w końcu zrezygnowany sam za własne pieniądze kupiłem mu mieszkanie. Bardziej aktualnym przykładem są nasze niezbyt udane kontakty z Głównym Urzędem Miar. Szczęśliwie dzięki wejściu Polski do Unii Europejskiej mogę omijać polski urząd (który działa znacznie gorzej niż holenderski czy choćby czeski) i wykazywać posiadane przez firmę atesty i certyfikaty tam, gdzie jest mi wygodniej. Dlatego wszelkie formalności załatwiam teraz poza Polską. Dopóki w naszym kraju nie ulegnie zmianie mentalność urzędników, nie zmieni się także ich lekceważący stosunek do przedsiębiorców.

Rozwój firmy wymusza zmianę poglądów na model zarządzania. W chwili zakładania firmy znałem się na mechanice, natomiast zupełnie nie miałem umiejętności managerskich. Życie zmusiło mnie do doskonalenia kwalifikacji. Uczyłem się głównie na własnych błędach, w niewielkim stopniu od audytorów czy z systemów jakości, które przydają się głównie na wyższych szczeblach zarządzania. Pomimo intensywnego rozwoju firmy na razie nie mam potrzeby wynajmowania menedżerów, za to konieczne stało się stworzenie średniego szczebla zarządzania. Spośród pracowników wybrałem ludzi, którzy objęli funkcje kierowników określonych zespołów: produkcji, sprzedaży krajowej oraz eksportu.

Dobór pracowników jest bardzo ważny, ale ogromne znaczenie ma ich ukształtowanie i selekcja pod kątem określonych zadań. Najbardziej przydatni są pracownicy, którzy pracę w firmie zaczynali od najniższego szczebla. Przedsiębiorstwo w pewnym sensie ich wychowało, a przebycie drogi awansu zawodowego związało z zakładem. Przyjmowanie nieznanych osób na wyższe stanowiska jest ryzykowne.

Tworzenie struktury w firmie opiera się w tej chwili w dużym stopniu na certyfikatach. Certyfikat jest obiektywnym dowodem na to, że opisany w nim wyrób spełnia wszystkie wymogi przepisów, które go dotyczą. Praktycznie oznacza to, że nasze wagi mogą być używane w dowolnym kraju.

Poznański Dom Wydawniczy **Rebis** Spółka z o. o. jest jednym z najstarszych wydawców prywatnych. Publikuje zarówno literaturę komercyjną, jak i ambitną, poradniki i książki naukowe. Wyrazem tej różnorodności jest nazwa firmy: renesansowy symbol alchemiczny oznaczający dwoistość w jedności. Przez niemal 16 lat swego istnienia firma wydała ponad 1550 tytułów około 750 autorów. Zatrudnia na etacie 35 osób.

Tomasz Szponder

Wiedza, pomysły i chęć do pracy

Zakładałem firmę mając 33 lata. Wcześniej byłem pracownikiem naukowym w Zakładzie Psychologii PAN. Myślałem też o dziennikarstwie, zacząłem nawet studia podyplomowe, ale ich nie skończyłem, bo powstał REBIS. Od dzieciństwa pasjonowałem się książkami. Podjęcie się działalności wydawniczej było więc prostą konsekwencją moich zainteresowań. Prowadzenie wydawnictwa okazało się jednocześnie niezwykle ciekawym sposobem na życie. Moim wspólnikiem był na początku Tadeusz Zysk, kolega z PAN-u. Pożyczyliśmy trochę pieniędzy od rodziny, zastawiliśmy działkę i samochód, wzięliśmy kredyt – zresztą pierwszy i ostatni w historii REBISU.

Zraziłem się do kredytów na samym początku działalności. W czasie negocjowania warunków pożyczki oprocentowanie wynosiło 50%, kiedy nam ją przyznano – 70%, a kiedy zaczęliśmy ją spłacać – ponad 90%. Na dodatek wielu naszych partnerów handlowych zbankrutowało. Nie mieliśmy szansy na odzyskanie pieniędzy od upadających hurtowni. Uratowały nas wtedy nie tylko hity książkowe, ale także drukarnie, które zorientowały się, że jesteśmy rzetelnym partnerem w biznesie.

Tajemnicą naszego sukcesu jest wyczucie potrzeb czytelnika, spragnionego książki w miarę taniej, na dobrym poziomie, ale jednocześnie nie nadto elitarnej. Zaczęliśmy od fantastyki, horroru, sensacji i poradników seksuologicznych. Na początku lat 90. tego typu literatura przeżywała w Polsce szczyt

popularności. Wraz ze zmianą zainteresowań czytelników przełożyliśmy akcent z literatury czysto komercyjnej na trochę bardziej ambitną. REBIS miał niemal od początku dość wysoką rentowność, ale zdecydowaliśmy, że aby firma mogła się harmonijnie rozwijać i zająć znaczące miejsce na rynku, wspólnicy wypłacają sobie tylko 10-20% zysków. Resztę przeznaczaliśmy na powiększenie kapitałów własnych.

Pod koniec 1993 roku wspólnik odszedł z REBISU i założył własne wydawnictwo. Odkupiłem od niego udziały, a wiceprezesem firmy i nowym wspólnikiem została moja żona. O sile naszego wydawnictwa decyduje różnorodność tytułów i szerokość oferty wydawniczej. Sporo książek przynosi niezłe zyski. Co roku wznawiamy kilkadziesiąt pozycji, które zapewniają stabilny poziom sprzedaży, niezależnie od hitów sezonu. Różnorodna oferta pozwala z jednej strony przeżyć na ciągle zmieniającym się rynku, ale jednocześnie utrudnia promocję, gdyż czytelnicy nie identyfikują wydawnictwa z żadnym konkretnym typem książki.

Zmienność i barwność

Nasza najbardziej znana seria wydawnicza ma w logo salamandrę, symbol zmienności i barwności. W Salamandrze ukazało się dotąd ponad 200 tytułów, a popularność zawdzięcza głównie powieściom Williama Whartona i Jonathana Carrolla, których z sukcesem wypromowaliśmy między innymi dzięki organizowaniu regularnych podróży tych autorów po naszym kraju. Druga seria, z której jesteśmy najbardziej znani, z Wodnikiem, prezentuje tak ważne książki, jak klasyczne dzieła Ericha Fromma czy jezuity księdza Anthonego de Mello.

Do sukcesu potrzebne są nos wydawcy, znajomość rynku i dobra promocja, ale pomaga też czasem przypadek. Książce „Przebudzenie" ojca de Mello pomogła na przykład gorąca dyskusja w prasie katolickiej: czy jego poglądy są herezją, sekciarstwem, czy raczej wzbogaceniem katolickiej wiary. Kiedy zaś Szymborskiej przyznawano nagrodę Nobla, mieliśmy na maszynach drukarskich książkę na temat jej twórczości i było to pierwsze z kilkunastu opracowań na jej temat, które ukazało się wtedy w księgarniach.

Bywa, że decydujemy się na opublikowanie jakiegoś tytułu, chociaż z góry wiadomo, że nie przyniesie on zysku, ba – pewna jest nawet strata. Naszą misją jest publikowanie wartościowych książek, a to czasem nie idzie

w parze z masowym zainteresowaniem czytelników. Nie szukamy możliwości rozwoju za wszelką cenę. Większą wartością dla nas jest ciekawa praca, dobre samopoczucie, możliwość współpracy z ciekawym zespołem ludzi, niż to, czy nasza rentowność będzie mniejsza, czy większa o parę procent. I tak zysków w całości nie przejadamy, a rentowność ma po prostu zapewnić dobre funkcjonowanie firmy i jej dalszy rozwój.

Odpowiedzialny biznes jak biegi długodystansowe

Odpowiedzialny biznes jest elementem długofalowej polityki, długodystansowego podejścia. Darowujemy na przykład książki bibliotekom szkolnym i gminnym, ponieważ coraz mniej jest zamówień z takich instytucji, a coraz więcej próśb o darowizny. Robimy to z porywu serca, ale ktoś może powiedzieć: jeśli czytelnictwo wzrośnie, odbiorca wydorośleje, to książki będą częściej czytane (i kupowane). Kolejna nasza zasada to żelazne przestrzeganie zasad tzw. solidności kupieckiej. Ciągle pamiętam czasy, kiedy mieliśmy dylemat, komu w pierwszej kolejności i z czego zapłacić. Dziś reguluję należności chociaż na parę dni przed terminem, na przykład na wypadek problemów z systemem bankowości elektronicznej.

Tak naprawdę nie potrzeba wielkich kodeksów etycznych w działalności biznesowej. Sami przecież doskonale wiemy, kiedy partnera oszukujemy, wiemy, kiedy nie zapłaciliśmy w terminie. Znamy dziesięć przykazań i teoretycznie każdy wie, jak uczciwie prowadzić firmę. Niestety, nie jest to częsta praktyka. A przecież długofalowe rozumowanie to nie tylko sprawa etyki i zasad, ale także ekonomii. Drukarnia, której płacimy w terminie, zawsze chętniej zrobi ekspresowy dodruk nam niż komuś, kto wiecznie spóźnia się z płatnościami. Tłumacz woli pracować dla nas, bo wie, że wynagrodzenie otrzyma na czas.

Otwarte drzwi do pokoju

Struktura wydawnictwa jest prosta: zarząd, czyli żona i ja, kierownicy działów oraz pracownicy. W gruncie rzeczy nasza firma jest mała, znamy się od lat. Dzięki osobistym rozmowom z pracownikami wiem na bieżąco, co się dzieje i kto nad czym pracuje. Drzwi do mojego pokoju są niemal zawsze otwarte. Pracuję przeciętnie 12 godzin dziennie: średnio 9-10 godzin w wydawnictwie i 2-3 godziny społecznie w AZS. Co tydzień na moje biur-

ko trafia około stu książek od agentów i wydawców. Po opiniach recenzentów, a czasem też rozmowach z działem sprzedaży czy promocji, wybieramy kilka z nich do publikacji.

Do prowadzenia takiej firmy, jak nasza, nie są niezbędne studia z zarządzania czy dyplom MBA. Jestem z wykształcenia psychologiem, a w trakcie wieloletniej pracy społecznej nauczyłem się, jak się z ludźmi dogadywać. To proste – trzeba wszystkich traktować z szacunkiem i zawsze szukać ich mocnych stron. Nasi pracownicy nieźle zarabiają, chociaż nie mają możliwość wielkiego awansu pionowego ze względu na spłaszczoną strukturę firmy. Najlepszym wskaźnikiem dobrej atmosfery jest niska fluktuacja. Od 13 lat, kiedy to po odejściu byłego wspólnika zbudowaliśmy w dużej mierze nowy zespół ludzi, z pracy u nas zrezygnowało tylko kilka osób i to najczęściej z powodu wyjazdu. Sam nigdy nikogo nie zwolniłem. Taka mała wymiana kadr jest nawet szkodliwa z punkt widzenia teorii zarządzania, która mówi, że wśród personelu powinna być jakaś rywalizacja, jakiś ruch. Stąd też potrzeba ciągłego motywowania, szukania czegoś nowego w sposobie działania firmy.

Traktujemy firmę jak dom rodzinny, a pracowników jak swoje dzieci, być może z braku własnych. Zdarza mi się być ojcem trochę zbyt surowym, ale jednocześnie kochającym. Nie rozwijamy się w wielkiego rynkowego molocha. Chcemy, by nasze wydawnictwo pozostało firmą o charakterze rodzinnym. Mamy na tyle dużo pomysłów, że nie musimy rozwijać się poprzez przejmowanie innych wydawnictw. Nie zgadzam się ze stwierdzeniem, że duże firmy zachodnie mają zawsze przewagę. Od lat skutecznie rywalizujemy (choć także i współpracujemy) z gigantyczną firmą medialną o zasięgu globalnym. Być może nasza branża jest specyficzna – jeśli wypromujemy jakiegoś autora, to każda księgarnia musi "go mieć", gdyż czytelnik szuka jego książek.

Dla mnie szczególnie ważne jest to, że udało się stworzyć świetny zespół, który od wielu lat stara się wspólnie pracować i osiągać swoje cele. Cieszę się, że doceniane są nie tylko nasze książki, lecz także sposób prowadzenia działalności gospodarczej: sześć lat z rzędu otrzymywaliśmy nagrody w konkursie FAIR PLAY (w tym jedną z nagród głównych za rok 2003 i złotą statuetkę za rok 2004), a parokrotnie tytuły Gazeli Biznesu.

Firma **Shop & Office** Group S.A. z Lublina powstała w 1993 roku. Specjalizuje się w kompleksowym wyposażaniu sklepów i biur. Ma przedstawicielstwa w Kanadzie, Niemczech oraz własne biuro handlowe w Moskwie. W 2000 roku zawiązała produkcyjną spółkę joint–venture na Ukrainie, gdzie ma dzisiaj 8 własnych oddziałów oraz kilkunastu partnerów handlowych.

Bogdan Łukasik, Andrzej Mazurkiewicz

Wyciągać wnioski z porażek i wykorzystywać szanse

Bogdan Łukasik: Założyłem firmę mając 21 lat, w czasach, gdy działalność rozpoczynało się na bazarze, rozkładanym łóżku czy straganie. Nigdy wcześniej u nikogo nie pracowałem. Chciałem odnieść sukces, byłem zdeterminowany, aby osiągnąć coś samodzielnie. W pewnym momencie zdałem sobie sprawę, że w pojedynkę nie dam rady, zacząłem więc szukać wspólników i pracowników. Jeśli właściciel otoczy się zaufanymi ludźmi, którzy utożsamiają się z firmą i wkładają w pracę serce, na początkowym etapie może osiągnąć sukces nawet bez dużego kapitału czy wiedzy marketingowej. Potem musi stale podnosić kwalifikacje, nieustannie obserwować i uczyć sie rynku, nie bać się innowacji i zmian, kalkulować ryzyko, wsłuchiwać się w opinie pracowników i ewentualnych doradców, być konsekwentnym w realizacji swoich planów. A także chwytać okazje rynkowe, bo rynek nie stoi w miejscu. Trzeba nauczyć się sztuki omijania zagrożeń i wykorzystywania szans. Podobnie jak większość początkujących przedsiębiorców nie ustrzegłem się pułapek. Potrafiłem jednak wyciągnąć z nich wnioski i wykorzystać nadarzające się okazje.

Andrzej Mazurkiewicz: O tym, jak zachowuje się przedsiębiorca decyduje najczęściej przypadek. W biznesie nie ma nic stałego, wszystko płynie, *pantha rei*. Kto przestał się rozwijać, ten prędzej czy później zacznie tracić rynek. Przedsiębiorca jest jak sternik, który spuścił swoją łódź w nurt rzeki i musi dać się ponieść daleko w przód, omijając jednocześnie niebezpieczeństwa, skały i mielizny. Jak dobrze prowadzić biznes? Trzeba mieć wizję,

a do niej dostosować strategię. Jeśli wiem co chcę i jak to chcę zrobić – powinno mi się udać. Przypomina mi się anegdota o kobiecie, która złapała gumę w samochodzie. Pomimo szpilek i długich paznokci udało jej się zmienić koło – po prostu machnęła ręką na przejeżdżającego dżentelmena. Ważne jest także konsekwentne dążenie do celu. Billowi Gatesowi ojciec pożyczył milion dolarów, bo wiedział, że syn ma jasną wizję, pomysł i cel oraz konsekwencję niezbędną do realizacji swoich zamierzeń.

Ważna jest także kwestia otoczenia, w jakim się tworzy biznes. Czy prawo gospodarcze sprzyja otwieraniu i prowadzeniu firm, czy organy państwa tę działalność wspomagają? Nie mniej istotny jest też kontekst społeczny. W Polsce, gdzie siedmioro na dziesięcioro ludzi sobie nie ufa, tworzenie przedsięwzieć biznesowych jest niezmiernie trudne. W USA jest odwrotnie. Tam słowo znaczy słowo, ludzie zasadniczo wywiązują się ze zobowiązań. Powinniśmy podpatrzeć, jak uprawiać etyczny biznes. Jak sprawiać, by klient, który jest podmiotem każdej firmy, był zadowolony z naszych usług i produktów. Co zrobić, by otoczenie odczuwało dobre strony naszej działalności.

Zysk jest wprost proporcjonalny do ryzyka

Bogdan Łukasik: Podejmując decyzje każdy przedsiębiorca świadomie ryzykuje w mniejszym lub większym stopniu. Jeśli kontrahent nie chce przedstawić wymaganego zabezpieczenia, z reguły wolę zachować ostrożność i wycofać się z kontraktu. Gdybym postąpił inaczej, być może miałbym więcej zamówień, większe przychody czy też większy zysk. Mam jednak świadomość, że popełniony błąd może drogo kosztować nie tylko firmę czy mnie osobiście, ale także pracowników, którzy zaufali mi podejmując pracę w mojej firmie.

Jeżeli przedsiębiorca chce dynamicznie rozwijać firmę, najczęściej podejmuje bardzo duże ryzyko. Jest to indywidualny wybór, uzależniony od stylu prowadzenia biznesu i przyjętej strategii. Jedne firmy rozwijają się systematycznie, ale powoli, przez wiele lat budując swoją pozycję. Inne rzucają się od razu na głęboką wodę. Źle skalkulowane ryzyko, niewłaściwa strategia czy też błędy w zarządzaniu powodują, że niektóre toną. Jest to normalne zjawisko w gospodarce rynkowej. Ważne jest, aby upadłość przebiegała zgodnie z prawem, bez szkody dla pracowników oraz innych podmiotów. Aby prawidłowo ocenić poziom ryzyka należy się ciągle dokształcać. Jeden

z moich mentorów w biznesie powiedział, że chciałby się zawsze otaczać ludźmi mądrzejszymi od siebie, bo to daje mu gwarancję, iż jeżeli on nie dostrzeże zagrożenia, wskaże mu je ktoś z pracowników.

Rok 2000 przyniósł ostry kryzys w eksporcie z Polski na rynki wschodnie. Ale ja już trzy lata wcześniej podjąłem decyzję o zainwestowaniu na tamtym rynku. Wielu profesjonalnych doradców odradzało mi ten krok, jednak przeczucie mówiło mi co innego. Postanowiłem ze wspólnikiem założyć spółkę joint-venture na Ukrainie. Ryzykowaliśmy, zastawiając cały prywatny majątek. Było warto – dziś firma zatrudnia ponad 500 osób, a obok sukcesu biznesowego zdobyliśmy na Ukrainie przyjaciela. Przyjaźń i wzajemne zaufanie zaczęło się właśnie od kontaktów handlowych. Ale gdyby ten interes nie wypalił, straciłbym zaufanie klientów, nie utrzymałbym miejsc pracy pracowników, którzy także obdarzyli mnie zaufaniem. Przedsiębiorczość polega na ryzykowaniu. Przypomina grę na giełdzie – gdy inwestujemy w jedną spółkę, możemy z dnia na dzień stracić olbrzymie pieniądze lub zyskać jeszcze większe. Zysk jest często wprost proporcjonalny do ryzyka, jakie ponosimy w biznesie.

Andrzej Mazurkiewicz: To niepokojące, że w 2006roku tak wielu młodych ludzi boi się podjęcia ryzyka i założenia własnej działalności gospodarczej. Jeden z posłów podczas spotkań wyborczych z udziałem kilkuset osób pytał młodych ludzi, kto chciałby założyć własny biznes. Zgłaszali się nieliczni. To niezbyt dobry znak dla naszej gospodarki. Młodzi ludzie uważają, że najlepiej wyjechać do pracy za granicę. Mam jednak nadzieję, że jeżeli polska gospodarka będzie się rozwijać, powtórzy się historia Irlandii, skąd początkowo wyjeżdżano w poszukiwaniu pracy, a obecnie jest odwrotnie. Na dodatek wielu emigrantów inwestuje w swym rodzinnym kraju.

Biznes na solidnych fundamentach

Andrzej Mazurkiewicz: Z etyką w biznesie jest tak, jak z budową domu na nietrwałym podłożu lub na skale. Ten pierwszy w każdej chwili może się zawalić, ten drugi pomimo silnych wiatrów przetrwa. Dlatego moim zdaniem należy budować firmę na zdrowych, etycznych podstawach. Pytanie, co jest ważniejsze: firma czy ludzie, jest tak naprawdę pytaniem o etykę w biznesie, o wartości, jakim hołdują przedsiębiorcy. Wydaje mi się, że większość nie musi rozważać tego dylematu. Doskonale rozumieją, że firma to ludzie. Nie może się rozwijać kosztem pracowników, otoczenia społecznego czy też środowiska.

Bogdan Łukasik: Jestem przekonany, że biznesmen nie musi „ukraść pierwszego miliona", nie musi być utożsamiany z kombinatorem, jak to miało kiedyś miejsce. Przemiany gospodarcze na początku lat 90. sprzyjały robieniu szybkich i nie zawsze „czystych" pieniędzy. Teraz przedsiębiorcy wiedzą, jak trudno jest zarobić, bardziej cenią rzetelność, wzajemne zaufanie i długotrwałe kontakty. Nauczyli się rozpoznawać nieuczciwych kontrahentów. Dla większości etyka w biznesie nie jest pustym słowem.

Urzędnicy instytucji państwowych mają zbyt mało zaufania do przedsiębiorców. Naszą firmę Urząd Skarbowy kontroluje rok w rok, chociaż nigdy nie wykrył poważnych uchybień, a podatki opłacamy terminowo. W zeszłym roku zapytałem kontrolerów dlaczego tak często do nas przychodzą. Odpowiedzieli, że kontrolowanie naszej firmy jest proste, nie wymaga od nich szczególnej uwagi ani wyjątkowych umiejętności. Chciałbym, by urzędnicy kierowali się zdrowym rozsądkiem. Drobne sprawy mogliby często załatwić od ręki, gdyby tylko spojrzeli na problem od strony przedsiębiorcy. Sądzę, że urzędnicy powinni być gruntownie przeszkoleni w zakresie prowadzenia biznesu, bo wtedy łatwiej byłby im oceniać czyjeś działania i potrzeby.

Firma **Spin** S.A. z Katowic jest jedną z największych spółek soft-war-owych w Polsce, producentem oprogramowania dla dużych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego, medycznego, energetycznego, przemysłowego i finansowego. Działa na polskim rynku od ponad 15 lat. Powstała w wyniku połączenia Przedsiębiorstwa Usługowo-Produkcyjnego Spin Sp. z o. o. oraz giełdowej firmy Telmax SA. Zatrudnia ponad 500 osób.

Michał Górski

Od firmy rodzinnej do rynkowego giganta

Przedsiębiorstwo Usługowo-Produkcyjne Spin Sp. z o. o. założyły w 1987 roku cztery osoby o dużym potencjale intelektualnym. Kapitał zakładowy wynosił tylko 200 złotych. W 1988 roku zawarliśmy kontrakt z Polską Pocztą Telegraf i Telefon na opracowanie systemu billingowego, który stał się podstawą dalszego sukcesu Spinu. Był to nasz autorski produkt, tworzyliśmy go od zera. Pierwsze wdrożenie nastąpiło w 1993 roku. Po 13 latach obsługujemy cały rynek usług powszechnych Telekomunikacji Polskiej, czyli około 11 milionów klientów.

Powstawaliśmy w czasach, kiedy nie było mowy o kredytach czy innych sposobach finansowania przedsięwzięć. Postawiliśmy na produkcję oprogramowania, czym różniliśmy się od pozostałych firm, które zajmowały się wyłącznie handlem sprzętem komputerowym. Drugim bardzo ważnym czynnikiem decydującym o sukcesie były relacje między wspólnikami. Założyciele muszą zgadzać się co do celów firmy. My zawsze wobec siebie postępowaliśmy uczciwie. Wiedzieliśmy, że dla dobra SPINu musimy mówić jednym głosem.

Są firmy rodzinne, które mogą działać wyłącznie na lokalnym rynku. My do nich nie należymy. Odczuwamy ciągłą potrzebę rozwoju, podobnie jak Steve Woźniak i Steve Jobs, którzy w garażu skonstruowali pierwszy komputer Apple, a już w kilka dni później założyli firmę Apple Komputer Company.

Nasza spółka musi się konsolidować po to, by mieć więcej środków na rozwój. Dwa lata temu doszło do fuzji Spinu z Telmaksem. W 2005 roku przyjęliśmy docelową nazwę SPIN SA. Obecnie tworzymy silną grupę kapitałową, w której pracuje ok. 700 osób. W jej skład wchodzi siedem spółek zależnych i dwie stowarzyszone m. in. WiedzaNet, OptiX Polska, Postinfo, Galkom, Kom-Pakt oraz Serum Software. Na dzisiejszym rynku tylko najwięksi mają szansę przetrwania.

Wiedza kapitałem

Bardzo miło wspominam czasy, gdy pracowało u nas kilkanaście czy kilkadziesiąt osób. Atmosfera była familijna, dzięki czemu ludzie utożsamiali się z firmą i nie trzeba było nikogo motywować do pracy. W ciągu pierwszych ośmiu lat działalności odeszła od nas tylko jedna osoba. SPIN był wówczas prawdziwą firmą rodzinną: zatrudnialiśmy wiele małżeństw, rodziców i dzieci. Teraz, gdy jest nas więcej, zmieniły się relacje między zarządem, kadrą kierowniczą a pracownikami. Firma stała się bardziej sformalizowana – jest dużo większa, nie da się już zapamiętać nazwisk wszystkich pracowników. Pierwsze spotkania integracyjne organizowaliśmy dla pracowników z rodzinami. Ostatnie odbyło się już bez współmałżonków, w przeciwnym razie byłoby nas ponad 1000 osób.

Doskonale wiem, jak ważną rolę w funkcjonowaniu firmy odgrywa efektywne zarządzanie i optymalizacja kosztów. Naszym głównym celem jest rozwój i zwiększenie przychodów, a to się przekłada na zatrudnienie. Nie lubię zwalniać ludzi z pracy, ale muszę brać pod uwagę dobro firmy. Gdy zachodzi konieczność odprawienia pracownika, zadaję sobie pytanie o skutki takiej decyzji. Nie zwalniając jednej czy paru osób, mogę zrobić krzywdę pozostałej załodze. Innymi słowy: muszę wybrać mniejsze zło, mając na względzie dobro całej organizacji. Rozstając się z ludźmi staram się im pomóc, zarówno w znalezieniu innego zatrudnienia, jak i w motywowaniu do poszukiwania nowego miejsca pracy. Ostatnio musiałem zwolnić pracownika po pięćdziesiątce, co w naszej branży prawie zawsze oznacza zawodową śmierć. Ten człowiek znalazł pracę po dwóch miesiącach i udowodnił wszystkim, że można. Często staramy się porozumieć z pracownikiem, rozstać polubownie, za porozumieniem stron. Po fuzji z Telmaksem zmieniło pracę 80 osób – to jak na nas wyjątkowo dużo. Taka była jednak konieczność.

Nigdy nie zmuszaliśmy naszych pracowników do przechodzenia na samozatrudnienie, natomiast czasem spotykamy się z sytuacją odwrotną. Pracownicy pytają o koszt ich pracy i podejmują decyzję o założeniu własnej działalności. Uprzedzamy o ewentualnych minusach tego rozwiązania, na przykład w przypadku choroby są zdani sami na siebie. Studentów zatrudniamy na umowy zlecenia, a po zakończeniu studiów dostają angaże. Jeśli stażysta pracuje u nas prawie 8 godzin dziennie, ma prawo do urlopu.

Jako spółka z branży informatycznej zaczynamy odczuwać efekt masowej emigracji wykwalifikowanych, młodych ludzi do Szkocji czy Irlandii. Zauważyliśmy, że młodzi wyjeżdżają całymi rodzinami, natomiast starsi i samotni zostają, pomimo okazji wyjazdu i znajomości języka. Są z firmą bardziej związani emocjonalnie. Z kolei osoby młodsze łatwiej podejmują decyzję o zmianie pracy – już po roku czy dwóch wybierają intratne wyjazdy. W ten sposób w ubiegłym roku opuściło nas pięciu pracowników.

Dobroczynność nie musi być bezinteresowna

Żeby komuś coś dać, trzeba chcieć i mieć. Podczas prowadzenia biznesu na ogół pojawia się potrzeba podzielenia zyskiem. Może to być darowizna lub sponsoring. Wiele zależy od rodzaju firmy i jej działalności. Gdy działa się na masową skalę, dobroczynność może się szczególnie opłacać – zyskuje się rozgłos i przychylność środowiska, co ułatwia nawiązanie relacji z klientem. Do SPIN przychodzi miesięcznie kilkaset listów od osób potrzebujących pomocy, np. od chorych dzieci czy rodzin w trudnych sytuacjach. Nie możemy pomóc wszystkim. Uważam jednak, że pewną sumę trzeba przeznaczyć na pomoc. Dlatego na przykład sponsorujemy klub łyżwiarstwa figurowego dla dzieci i młodzieży. Zdajemy sobie sprawę, że bez naszej pomocy by nie przetrwał.

Czasami dajemy bezinteresownie, innym razem – nie do końca. W naszym przypadku taką nie do końca bezinteresowną formą pomocy jest współpraca z wyższymi uczelniami. Przekazujemy im urządzenia, które pomagają w edukowaniu studentów. Mamy jednak świadomość, że szkoły wyższe w przyszłości przyślą nam dobrze wykształconą kadrę. Studenci uczą się na tych samych serwerach, które są w naszej firmie, dzięki czemu będą dobrze przygotowani do pracy w SPIN SA.

Katowickie przedsiębiorstwo **Trans Service** istnieje od 1988 roku, a od 1990 zajmuje się obsługą międzynarodowych linii autokarowych do Belgii, Niemiec i Włoch. Jest laureatem konkursu „Fair Play 2005" organizowanego przez Krajową Izbę Gospodarczą w celu promowania rzetelności i uczciwości w biznesie.

Janusz Kisiel

Jak Kuba Bogu...

Prowadzę firmę od wielu lat i mogę z przekonaniem powiedzieć, że kierowcy są specyficzną kategorią pracowników. To grupa, która bardzo często zmienia zatrudnienie i ciągle poszukuje lepszych warunków pracy. W naszej firmie można zaobserwować dużą wymianę kadr. Odkąd pojawiły się takie możliwości, niektórzy kierowcy wyjeżdżają za granicę. Zwłaszcza kierowcy autobusów są stale kuszeni, i to nie tylko przez pracodawców zagranicznych, ale i krajowych. Te wspaniałe oferty, którymi są zarzucani, często są złudne. Sam znam wiele osób, które wróciły z zagranicy, bo nie dały sobie rady w nowym otoczeniu. Staram się zapewnić moim ludziom godziwe warunki pracy, a tym, którzy na to zasługują, stale podnosić płace. Wiem doskonale, że praca kierowcy jest bardzo wyczerpująca. Z drugiej strony, od tych ludzi zależy dobry wizerunek mojej firmy. Dlatego o nich dbam.

Dzisiejszy klient ma coraz większe wymagania. Stąd też cały czas staramy się podnosić jakość usług. Udoskonalamy tabor zgodnie z zasadą, że klient wybierze tę firmę, która będzie miała najlepsze i najwygodniejsze autobusy. Staramy się, aby czas przejazdu do miejsc docelowych był jak najkrótszy. Kolejną sprawą, na którą zwracają uwagę wszyscy klienci, jest jakość obsługi pasażerów. Oczywiście i nam zdarzają się przypadki nagannego zachowania pracowników. Posada kierowcy pasażerskiego na trasach międzynarodowych to bardzo odpowiedzialna praca. Może on wszystko zepsuć, jak też naprawić najgorszą wpadkę. Wszystko zależy od doświadczenia zawodowego i umiejętności radzenia sobie ze stresem.

O dobrym pracodawcy świadczy jego sposób postępowania z pracownikiem. Jestem wyznawcą zasady „jak Kuba Bogu, tak Bóg Kubie". Jeśli chcemy

utrzymywać przyzwoite stosunki z zatrudnionymi ludźmi, powinniśmy traktować ich sprawiedliwie. Pracownik powinien zawsze wiedzieć, czego firma od niego oczekuje i jaką dostanie zapłatę za swoją pracę. Mam w firmie grupę kilkunastu osób, które pracują u mnie od lat, a ja ufam im bezgranicznie. To przede wszystkim dzięki nim w firmie panuje niemal domowa atmosfera.

Dobry wizerunek opłaca się

Wprowadzanie kodeksów etycznych, co ostatnio staje się modne, rozumiem jako narzucenie sobie pewnych samoograniczeń. Gdyby wszyscy z danej grupy zawodowej im się podporządkowali, wtedy taki zbiór reguł miałby rację bytu. Ale zawsze znajdzie się grupa firm, które nie będą się stosować do zasad etyki w biznesie, a tylko zbiorą dodatkowe punkty, bo będą kojarzone z uczciwym postępowaniem. Jestem zwolennikiem kodeksów dobrych praktyk, ale pod warunkiem, że wszyscy będą je stosować!

Budowanie dobrego wizerunku firmy opłaca się, bo wpływa na zwiększenie przychodów. Jeśli firma zaistnieje w społecznej świadomości jako uczciwa i rzetelna, to taki jej wizerunek będzie procentował. Trans Service odnosi wymierne korzyści z działań, które podjęliśmy w celu promowania dobrej marki naszej firmy. Braliśmy udział w konkursie Przedsiębiorstwo „Fair Play" Krajowej Izby Gospodarczej w 2004 i 2005 roku, i w za każdym razem zdobywaliśmy statuetkę. Zostaliśmy również nagrodzeni w konkursie „Polski Sukces".

Od wielu lat należymy do Polskiego Stowarzyszenia Przewoźników Autokarowych. To dość elitarna grupa, skupia około 70 największych polskich firm przewozowych. Grupy branżowe są potrzebne jako głos środowiska. Celem naszego stowarzyszenia jest współpraca z władzami, opiniowanie projektów prawnych i tworzenie nowego prawa. Dzięki udziałowi w tej organizacji mogliśmy aktywnie włączyć się w tworzenie zapisów ustawy o transporcie drogowym.

Firma powstała w 1965 roku jako Zakład Elektronicznej Techniki Obliczeniowej – **ZETO**, a w 1994 roku została przekształcona w Centrum Komputerowe ZETO S.A. Dziś jest to największa usługowa firma komputerowa w makroregionie łódzkim. Zatrudnia ponad 100 wysoko wykwalifikowanych pracowników. Świadczy usługi dla banków, firm ubezpieczeniowych, administracji, uczelni i zakładów przemysłowych.

Marian Polski

Pracuję po to, by być wolnym człowiekiem

W gospodarce ustabilizowanej trudniej jest się wybić. Aby rozkręcić biznes, trzeba mieć takie pieniądze, o których absolwent uczelni może tylko pomarzyć. Jeszcze 15 lat temu wystarczył pomysł i niewielkie środki. Dzisiaj marka znaczy bardzo wiele i dlatego nowym firmom trudno od razu zdobyć zaufanie klientów.

W latach 90. jako pierwsi w Polsce zakupiliśmy w celach usługowych komputer IBM S/390 z licencjonowanym oprogramowaniem. Mamy dobrą sytuację finansową. Realizujemy między innymi zaawansowane zadania – drukujemy ponad 2 miliony wyciągów dla banków miesięcznie, utrzymujemy bazy danych do systemów emerytalno-rentowych, posiadamy centrum zapasowe dla największego banku internetowego. Sprzedajemy także proste produkty informatyczne: drukarki, pecety, notebooki. Realizujemy programy UE dotyczące szkolenia specjalistów IT.

Odpowiedzialność w biznesie polega na dostarczaniu klientom dobrych produktów, które nie będą stwarzać problemów. Jeżeli dostarczę rozwiązanie, a ono po roku okaże się przestarzałe, mogę nie uzyskać następnego kontraktu. Chcąc się utrzymać na rynku muszę tworzyć relacje umożliwiające mi zarobienie na kliencie w przyszłości. Kokieterią byłoby mówienie, że nie pracuje się dla zysku. Zysk może nie być głównym celem działania, ale musi być środkiem niezbędnym do tego, aby firma funkcjonowała i stała się

dorobkiem życia. W działalności biznesowej można różnie rozkładać akcenty, ale nie da się zaprzeczyć, że pieniądze są środkiem do realizowania celu. A bez celu nie da się prowadzić firmy.

Praca w urzędzie może być także bardzo ciekawa, ale nie zapewnia satysfakcjonującego poziomu materialnego. Bycie przedsiębiorcą daje możliwość uzyskania dużej niezależności, także finansowej. Zawsze ją sobie ceniłem. Nie narzekam na brak wolnego czasu. Zajmuję się tym, co mi daje satysfakcję i sprawia przyjemność. To mój wybór. Pracuję po to, by być wolnym człowiekiem. Równocześnie wiąże się to z podejmowaniem ryzyka. W firmie zatrudniam 120 osób, większość z wyższym wykształceniem. Część z nich chciałaby ponosić możliwie małe ryzyko, mieć zagwarantowaną stabilizację. Przeniesienie odpowiedzialności na menedżera, oznacza konieczność włączenia go w system współwłasności firmy.

Ryba psuje się od głowy

Przedsiębiorczość nie ma dobrej prasy. Z powodu tego, że jeden przedsiębiorca przekracza prawo, nie należy tej opinii rozszerzać na wszystkich. Zamiast pisać „złodziej wyłudził kredyty z banku", pisze się „biznesmen wyłudził kredyty". Przedsiębiorca nie może też liczyć na to, że o jego uczciwie prowadzonym biznesie będą informowały media. W prasie krajowej ani zagranicznej nie ma dobrych tekstów poświęconych etycznemu biznesowi.

Mówimy, że ryba psuje się od głowy. Przed wojną właściciel firmy, która splajtowała, najczęściej popełniał samobójstwo. Dzisiaj zdarza się, że przedsiębiorca likwidując zakład zabiera majątek, a jego klienci zostają na lodzie. Pojawiły się takie przedsiębiorstwa, jak fundusze powiernicze, gdzie właścicielami jest wiele milionów osób, a zarząd ciągnie z nich korzyści pomimo złej sytuacji biznesowej. Zbyt rzadko pociąga się do odpowiedzialności karnej ludzi, którzy tak czynią. System sprawiedliwości jest niesprawny, ludzie nieuczciwi wykorzystują fakt, że taka działalność jest praktycznie bezkarna. Kiedyś społeczeństwo zdawało sobie sprawę, że zły biznes oznacza katastrofę. I piętnowało takiego przedsiębiorcę.

Z sytuacjami korupcjogennymi i nieetycznymi postawami można się spotkać zarówno w państwowych, jak i prywatnych firmach. Wszystko zależy od tego, na ile silna jest motywacja pracowników do dbania o interesy i dobre imię swojej firmy. Bankowiec, z którym współpracuję, dostaje takie bonusy

za obniżanie kosztów, że nie opłaca mu się brać łapówek. Pracownicy naszej firmy często jadą wdrażać produkty informatyczne do klienta. Jak miałbym skontrolować taką osobę? Jest wykonawcą zlecenia i musi się sama pilnować. Kluczem do sukcesu w tej sytuacji jest indywidualna postawa i praca zgodnie przyjętymi w firmie procedurami.

Ciągły rozwój i inwestycje

Corocznie w rankingach „Teleinfo 500" zajmujemy wysoką pozycję na polskim rynku informatycznym. W grupie firm informatycznych realizujących usługi outsourcingowe w Polsce w 2001 roku zajęliśmy czwartą lokatę, ustępując miejsca tylko takim potentatom jak: IBM, Hewlett-Packard i EDS. W tym samym roku otrzymaliśmy prestiżowy tytuł IBM Total Storage Solution Centre. Wyróżnienie to świadczy o porównywalnym poziomie naszych kompetencji i technologii z innymi ośrodkami TSSC na świecie. Funkcjonowanie ZETO od 40 lat świadczy o sile i stabilności firmy. Przekształcamy się wraz ze zmianami gospodarczymi, dostosowujemy się do nowych potrzeb, podnosimy stawiane sobie wymagania. Tylko ciągły rozwój i inwestycje mogą zapewnić sukces i miejsce wśród najlepszych. Stawiamy na etyczne postępowanie na rynku i legalne rozwiązania technologiczne.

ZAKOŃCZENIE

Dr Małgorzata Bonikowska

Porządne firmy pożądane

Silne i rozwijające się przedsiębiorstwa stanowią podstawę dobrobytu społeczeństwa. Ich stan wpływa na poziom PKB i zdolność gospodarki do tworzenia nowych miejsc pracy, a więc dotyczy wszystkich obywateli.[1] Przed rozszerzeniem Unii Europejskiej w krajach Piętanstki działalność gospodarczą prowadziło około 13,4 mln przedsiębiorstw.[2] W krajach kandydackich było aktywnych wówczas około 2,5 mln firm, z czego około 1,4 mln w Polsce. Rozszerzenie UE spowodowało wzrost liczby europejskich przedsiębiorstw o 20%. Aż 9% z nich to firmy polskie.

Stan polskich przedsiębiorstw

W Polsce zarejestrowanych jest dziś około 3,6 mln podmiotów gospodarczych.[3] Prawie 1,7 faktycznie prowadzi działalność. 96% to firmy prywatne. Najliczniejszą grupą (aż 95%) są mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające do 10 osób),[4] zazwyczaj funkcjonujące tam, gdzie nie trzeba wielkiego kapitału i nakładów pracy wysokokwalifikowanej, czyli w handlu, naprawach, transporcie, usługach budowlanych, obsłudze nieruchomości i innych podmiotów gospodarczych.[5] Średnich firm jest w Polsce 0,8%, duże stanowią zaledwie około 0,1%. W porównaniu z 1990 rokiem liczba małych i średnich przedsiębiorstw wzrosła o ponad 330%.

[1] Sektorowy Program Operacyjny *Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw* na lata 2004-2006 (SPO WKP), wersja zatwierdzona przez Radę Ministrów 16.03.2004, str. 11.

[2] Dane Eurostatu dla roku 2001 – dotyczą wyłącznie tzw. przedsiębiorstw aktywnych, czyli rzeczywiście prowadzących działalność gospodarczą. Ze względów metodologicznych dane te różnią się od publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny, wykorzystywanych w dalszej części rozdziału.

[3] Dane Krajowego Rejestru Urzędowych podmiotów gospodarki narodowej REGON.

[4] Zgodnie z definicją obowiązującą od 1 stycznia 2005 roku.

[5] *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2002, str. 5.

Najpopularniejszą formą prowadzenia interesów jest indywidualna działalność osób fizycznych (79,5% ogółu przedsiębiorstw w Polsce). Na wzrost rejestracji wpłynęło między innymi przechodzenie części pracowników na samozatrudnienie. Spółki cywilne i spółki prawa handlowego to prawie 15% ogółu podmiotów gospodarczych. Jeśli już ktoś decyduje się na założenie spółki, najczęściej wybiera formę z ograniczoną odpowiedzialnością (95,4% wśród spółek kapitałowych, a 82,6% wśród spółek ogółem). Również wśród spółek z udziałem kapitału zagranicznego aż 97% stanowią spółki z o.o.

Ważnym zjawiskiem ostatnich lat było znaczące zmniejszenie się ilości firm państwowych. W 1990 roku w Polsce było 8453 przedsiębiorstw państwowych. Do 30 września 2003 roku sprywatyzowano 5503 z nich, część znikła z rynku lub trafiła do samorządów lokalnych (proces komunalizacji). W 2003 roku Skarb Państwa był w posiadaniu ponad 1800 firm,[6] dziś ma ich wciąż około 1400.[7]

Analizując współczesną polską przedsiębiorczość warto podkreślić, że systematycznie wydłuża się okres aktywności małych firm. Oznacza to obniżanie udziału przedsiębiorstw funkcjonujących tylko rok lub dwa lata na rzecz tych, które istnieją dłużej niż pięć lat. Świadczy to o coraz większej stabilności polskiego biznesu. Jednocześnie utrzymuje się szybkie tempo powstawania nowych podmiotów, zwłaszcza rejestrowanie indywidualnych działalności gospodarczych, stymulowane dodatkowo przez różnego rodzaju programy wsparcia, szkolenia i inkubatory.

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) są kluczowe dla promocji zatrudnienia i wzrostu gospodarczego w Europie. Europejska Karta Małych Przedsiębiorstw uznała je za kręgosłup europejskiej gospodarki i podkreśliła konieczność ich wspierania.[8] MSP stanowią podstawę regionalnego rozwoju, są istotne dla funkcjonowania niezakłóconej konkurencji i konsolidacji rynku europejskiego.

---

[6] SPO WKP, str. 12

[7] Skarb Państwa posiada dziś na wyłączność ok. 400 firm, w ok. 200 przedsiębiorstwach ma udziały większościowe, a w ok. 800 spółkach jest mniejszościowym właścicielem (dane Ministerstwa Skarbu Państwa).

[8] Karta ta została przyjęta przez Radę Europejską w 200 roku i zatwierdzona w dwa lata później przez kraje kandydujące. Więcej w: *Sprawozdanie w sprawie wdrażania Europejskiej Karty Małych Przedsiębiorstw*; Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 8.02.2005.

Z geograficznego rozkładu MSP wynika, że powstają znacznie częściej w miastach, na terenach zurbanizowanych, dysponujących lepszą infrastrukturą i wyższym poziomem kadr.[9] Działają głównie na rynkach lokalnych. Jedynie około 14 tysiecy polskich firm tego sektora prowadzi działalność eksportową, choć w ostatnich latach ich aktywność za granicą rośnie (najwyższe obroty uzyskują w krajach rozwiniętych).[10] Patrząc jednak globalnie, udział MSP w całej polskiej wymianie handlowej zmniejszył się, głównie ze względu na ekspansję dużych firm.[11] O ponad 2,2 miliony zwiększyła się za to liczba osób w wieku produkcyjnym (63,5% mieszkańców w 2004 roku).[12] W latach 90. studia związane z przedsiębiorczością wybierało coraz więcej młodych ludzi: 9,8% w 1990 roku i aż 27,9% w 1999 roku. Spośród studentów, którzy ukończyli szkoły wyższe, największą liczbę stanowią dziś absolwenci biznesu i administracji.[13]

Dużym wyzwaniem dla polskiej przedsiębiorczości jest kwestia zatrudnienia. Nadmierne obciążenia nie sprzyjają przyjmowaniu do pracy etatowej nowych pracowników. Jest to jedna z przyczyn, dla której średnia wielkość polskiej firmy jest mniejsza niż w UE i wynosi zaledwie ok. 3,3 osoby. W 2001 roku zatrudnieni w polskich przedsiębiorstwach stanowili jedynie około 6,2% ogółu pracowników w firmach działających na terenie UE. Jednocześnie trzeba podkreślić rolę biznesu w zwalczaniu bezrobocia. Na początku XXI wieku w sektorze publicznym w Polsce pracowało 32,2% wszystkich pracujących, a w sektorze prywatnym dwa razy więcej (67,8%).[14] W 2005 roku polskie przedsiębiorstwa łącznie zatrudniały około 4,8 miliona pracowników. Najwięcej osób pracuje w mikrofirmach.[15]

Nadal znaczącą rolę w polskiej gospodarce odgrywają przedsiębiorstwa duże, czyli zatrudniające 250 osób i więcej. W 2001 roku funkcjonowało ich około 4300. Wśród 500 firm o największych obrotach dominują pracodawcy prywatni (265 firm w 2001 roku), w całości lub w prze-

[9] Dokument przyjęty przez Radę Ministrów, 17.06.2003r. „Przedsiębiorczość w Polsce. Raport." str. 63

[10] Eksport towarów sektora MSP w latach 1993-2001 wzrósł z ponad 3 mld USD do około 15,8 mld USD, a import z 6,7 mld USD do ponad 30 mld USD.

[11] Spadek w eksporcie z 47,7% w 1999 r. do 43,9% w 2001 r., spadek w imporcie w analogicznym okresie z 65,4% do około 59,4%.

[12] Narodowa Strategia Spójności, wersja z lutego 2006, str. 20.

[13] W 2002 roku było to 35,2% ogółu studentów. Za: SPO WKP, str. 10.

[14] SPO WKP, str. 10.

[15] Biuletyn Statystyczny GUS. Dane nie obejmują mikroprzedsiębiorstw. Podana liczba obejmuje zarówno właścicieli firm, jak i osoby zatrudnione.

ważającej części należący do kapitału zagranicznego, głównie europejskiego. Jednak sytuacja gospodarcza Polski wciąż w dużym stopniu zależy od efektów ekonomicznych dużych przedsiębiorstw państwowych. Z pierwszej dziesiątki największych pracodawców w Polsce większość należy do Skarbu Państwa. Problemy restrukturyzacyjne tych przedsiębiorstw jeszcze przez wiele lat będą rzutować na sytuację na rynku pracy i kondycję sektora finansów publicznych.

W latach 2003-04 przedsiębiorstwa prywatne generowały około 79% PKB. Warto zaznaczyć, że powoli wzrasta także udział małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu PKB: wynosi już prawie 50%.[16] Trzeba jednak stwierdzić, że małe i średnie przedsiębiorstwa starej UE – przy nieco tylko wyższej skali zatrudnienia – wytwarzają prawie dwie trzecie PKB, co oznacza, że polskie firmy tego sektora MSP są mniej wydajne.[17]

Ze zjawisk korzystnych dla polskiej przedsiębiorczości wypada podkreślić znaczącą poprawę wyników finansowych w ostatnich trzech latach, co spowodowało widoczny wzrost rentowności.[18] Dobra sytuacja finansowa pozwoliła przedsiębiorcom skumulować znaczne środki, co powinno się przełożyć na wzrost inwestycji. Analizując wydatki przedsiębiorstw przemysłowych można także zauważyć stopniowe zwiększanie nakładów na innowacje.[19] Trzeba jednak wyraźnie stwierdzić, że w porównaniu z krajami starej UE wydatki takie są nadal stosunkowo niskie.

Na liście podmiotów gospodarczych o najniższej (ujemnej) rentowności znajdują się duże przedsiębiorstwa przemysłu ciężkiego, zwłaszcza huty i kopalnie. Ich restrukturyzacja jest trudna, a skala potrzebnych zmian ogromna. Dodatkowo w grę wchodzą bolesne skutki społeczne ich modernizacji (zwłaszcza masowe zwolnienia), a także silna koncentracja tych przedsiębiorstw na określonym terenie, co może prowadzić do zaburzeń w regionalnej strukturze zatrudnienia.

Wyniki dużych przedsiębiorstw prywatnych z udziałem kapitału zagranicznego są znacznie lepsze niż przeciętnie w gospodarce. Nie ustępują im wiele duże firmy polskie (100% polskiego kapitału lub z kapitałem

[16] Sektor MSP wytworzył w 2001 roku 48,4% PKB, w tym małe firmy aż 39,4%.
[17] SPO WKP, str. 11.
[18] W 2004 roku rentowność brutto wyniosła 5,6%, a rentowność netto 4,5%.
[19] Wzrost z 12,2 mld PLN w 2000 roku do 15,5 mld PLN w 2003 roku. Za: Narodowa Strategia Spójności, str. 22.

mieszanym), których coraz więcej prowadzi działalność bardzo dochodową. W sytuacji obniżającej się inflacji i poprawy koniunktury gospodarczej jest także szansa na budowanie współpracy między dużymi firami z sektorem MSP. [20]

Szanse i zagrożenia

W latach 90., otwierając się powoli na rynek europejski, polskie przedsiębiorstwa bez kapitału zagranicznego stanęły przed ogromnymi wyzwaniami. Wejście do Unii Europejskiej naraziło je na jeszcze większą konkurencję ze strony firm ze starej UE. Szereg barier i problemów stoi dziś zwłaszcza przez sektorem MSP. Polskie małe i średnie przedsiębiorstwa są znacznie słabsze kadrowo, kapitałowo i technologicznie od swych unijnych współzawodników. Poza tym mocno odczuwają obecność na rynku dużych firm, które nieuchronnie przejmują cześć ich klientów, oferując tańsze, często o wiele atrakcyjniejsze towary i usługi.

Dla dużych polskich firm wejście na europejski rynek oznacza z kolei konieczność umiędzynarodowienia, a więc kolejnej transformacji. Muszą nabyć umiejętność poruszania się po rynku europejskim, nauczyć się zdobywania informacji, a przede wszystkim spełnić wysokie standardy europejskie w dziedzinie jakości i bezpieczeństwa. W końcu czeka je także powtórne budowanie wizerunku, tym razem w świadomości konsumentów i inwestorów całej Unii Europejskiej. Wymaga to między innymi inwestycji w systemy marketingu i sprzedaży, opartych na wiedzy i najnowszych technologiach informatycznych.

Najpoważniejsza bariera rozwoju polskich przedsiębiorstw to brak środków finansowych. Udział kredytów bankowych w finansowaniu przedsiębiorstw jest w Polsce znacznie mniejszy niż w innych krajach, wynosi zaledwie około 17% w porównaniu z 70-80% w większości rozwiniętych gospodarek. Z pomocy inwestycyjnej banków korzysta tylko co dziewiąta firma, podobnie jest z kredytami obrotowymi. Skala kredytów w stosunku do PKB jest w Polsce czterokrotnie mniejsza niż średnio w krajach strefy euro.[21]

[20] Informacja miesięczna o wynikach w gospodarce w grudniu i okresie styczeń-grudzień 2005 roku, Departament Analiz i Prognoz Ekonomicznych, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 2006.
[21] SPO WKP, str. 15.

Trudności z pozyskaniem finansowania nie są jedynymi bolączkami polskich przedsiębiorców. Inne wymieniane najczęściej to: nadmierne obciążenia podatkowe, recesja na rynkach zagranicznych, zahamowanie reformy polskiej gospodarki, bariery we wprowadzaniu nowych form zatrudnienia, niewydolna administracja, niejasne przepisy prawne i niekompetentni urzędnicy.

W styczniu 2003 roku 11 największych organizacji pracodawców, przedsiębiorców i samorządu gospodarczego utworzyło Radę Przedsiębiorczości.[22] Jest to forum wspólnego wyrażania postulatów do organów ustawodawczych i wykonawczych państwa na temat strategii rozwoju kraju. Co wydaje się najważniejsze na najbliższe lata? Zapewnienie polskim firmom większej konkurencyjności i innowacyjności, aby wyrównać dysproporcje. Przedsiębiorstwa działające w Polsce wymagają doinwestowania i modernizacji w większym stopniu niż przeciętne firmy unijne. Biorąc pod uwagę cechy polskiej gospodarki oraz dalsze zwiększenie jej otwartości, kluczowy wydaje się rozwój sektora usług, zwłaszcza usług podstawowych. Fundamentalne znaczenie ma także zwiększenie dostępu firm do źródeł finansowania.[23] Bardzo ważne jest wreszcie mądre wspieranie firm najmniejszych. Polski sektor MSP jest nadal niestabilny i słabo przygotowany do skutecznego konkurowania na Jednolitym Rynku UE, zwłaszcza przez brak kapitału, małą innowacyjność i niską jakość produktów.

Wejście Polski do UE to dla nas nie tylko wyzwanie, lecz także szansa na intensyfikację procesów społeczno-gospodarczych, a tym samym na zmniejszenie luki rozwojowej. Nowe możliwości pozyskiwania środków na finansowanie inwestycji oraz zwiększona aktywność inwestorów zagranicznych skutecznie prowadzą do unowocześnienia polskich przedsiębiorstw i bardziej racjonalnego podejścia do zarządzania. Dodatkowych impulsów dostarcza poprawa infrastruktury, większe uporządkowanie prawne wymuszone harmonizacją przepisów wewnątrz UE, a także włączenie się Polski w nurt unijnych polityk, zwłaszcza w sferze gospodarczej (wspólna polityka handlowa, polityka konkurencji, polityka przemysłowa).

[22] Sygnatariuszami porozumienia zostali: Amerykańska Izba Handlowa w Polsce, Business Center Club, Izba Przemysłowo-Handlowa Inwestorów Zagranicznych, Konfederacja Pracodawców Polskich, Krajowa Izba Gospodarcza, Naczelna Rada Zrzeszeń Handlu i Usług, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych, Polska Rada Biznesu, Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, Stowarzyszenie Menedżerów w Polsce, Związek Rzemiosła Polskiego.

[23] Narodowa Strategia Spójności, str. 71-72.

W ostatnich latach polscy przedsiębiorcy dostarczyli wielu pozytywnych przykładów zaradności, pomysłowości i pracowitości, a także dbałości o jakość i aktywności w sferze społecznej. Odpowiedzialny biznes to rozumienie przedsiębiorczości nie tylko jako mnożenia kapitału, lecz także jako pewnego stylu działania i zarządzania. Kwestia poczucia odpowiedzialności wyszła poza światowej korporacje, schodząc na poziom codzienności biznesowej także polskich średnich i małych firm.

Małgorzata Bonikowska *– doktor nauk humanistycznych, nauczyciel akademicki, manager projektów. Ekspert ds. europejskich. Specjalizuje się w projektach łączących wiedzę z integracji europejskiej, zarządzania strategicznego i komunikacji społecznej.*

ANEKS

Jacek Dymowski

Jak rozumiemy rolę CSR w TP?

Telekomunikacja Polska to największa grupa telekomunikacyjna w Europie Środkowej. Prowadzi działalność we wszystkich segmentach branży telekomunikacyjnej w Polsce, oferując usługi w zakresie telefonii stacjonarnej, telefonii komórkowej, transmisji danych, dostępu do Internetu, komunikacji radiowej i transmisji satelitarnej. TP wywiera znaczący wpływ na polską gospodarkę – w roku 2005 obroty Grupy TP stanowiły w przybliżeniu 1,9% polskiego PKB, rocznie wpłaca ona do kasy państwa ponad 2,6 miliarda złotych podatków. W 2005 roku Grupa Kapitałowa TP zanotowała 18,3 miliardów złotych przychodu (w tym 12,2 miliardów złotych TP). Suma jej aktywów według skonsolidowanego bilansu na 31 grudnia 2005 roku wynosiła 35,624 miliardów złotych, a suma aktywów samej TP (sprawozdanie nieskonsolidowane) – 32, 924 miliardów złotych.

W latach 2000-2005 Telekomunikacja Polska zrealizowała inwestycje rzeczowe nominalnie za prawie 20 miliardów złotych. Jest to równowartość kosztu budowy prawie 1,4 tysiąca kilometrów autostrad. Obecność nowoczesnej infrastruktury telekomunikacyjnej jest dla potencjalnych inwestorów warunkiem zainteresowania danym regionem.

TP ma również znaczący wkład w badania i rozwój w Polsce. W 2005 roku przeznaczyła na ten cel 55 milionów złotych i jako jed-

W listopadzie 2005 roku TP została przyjęta do grona Partnerów Strategicznych Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Od 2002 roku Forum jest narodowym partnerem CSR Europe – sieci organizacji promujących koncepcję odpowiedzialnego biznesu w Europie.

na z dwóch polskich firm znalazła się w europejskim rankingu firm innowacyjnych inwestujących w badania i rozwój.

Grupa TP ma największą w Polsce infrastrukturę techniczną, która obsługuje około 11 milionów łączy telefonii stacjonarnej i 10 milionów użytkowników telefonii komórkowej, zarówno klientów indywidualnych, jak i biznesowych.

Dwoma głównymi podmiotami wchodzącymi w skład Grupy TP są:

- Telekomunikacja Polska S. A. – największy operator telekomunikacyjny w Polsce, którego podstawową działalnością jest świadczenie usług telefonii stacjonarnej oraz dostępu do Internetu.
- Polska Telefonia Komórkowa Centertel Sp. z o. o. – operator dwóch sieci telefonii komórkowej: cyfrowej i analogowej NMT450i, świadczący usługi pod marką Orange.

Innymi spółkami należącymi do Grupy są m. in: platforma do transakcji elektronicznych Otwarty Rynek Elektroniczny S. A. (świadczy usługi pod marką Marketplanet) i portal internetowy Wirtualna Polska S. A.

31 grudnia 2005 roku Grupa TP zatrudniała ponad 33 tys. osób.

Jak rozumiemy rolę CSR w TP?

Czy Telekomunikacja Polska jest firmą odpowiedzialną społecznie? Z pewnością w oczach niektórych Polaków jest to określenie na wyrost. Wiele działań, zwłaszcza tych związanych z codziennym funkcjonowaniem firmy, dalekich jest jeszcze od poziomu, który można uznać za satysfakcjonujący. Odpowiedzialność społeczna biznesu jest zagadnieniem bardzo złożonym. Wpojenie filozofii myślenia w kategorii odpowiedzialności społecznej jest procesem długotrwałym i trudnym, a przykład dla pracowników muszą dawać najwięksi rangą managerowie firmy.

Postrzegamy odpowiedzialny biznes jako element strategicznego myślenia w Grupie, którego długoterminowym celem jest budowa po-

W ramach akcji Szpital z Sercem TP przekazała ponad 1,3 mln zł na remonty 100 oddziałów dziecięcych. Stanowiło to aż 10% łącznych wydatków na inwestycje szpitalne zapisanych w budżecie państwa.

prawnych i silnych relacji z poszczególnymi interesariuszami firmy, a tym samy zwiększenie wartości firm Grupy TP. Działania odpowiedzialne to doskonałe narzędzie zarządzania tak ryzykiem biznesowym, jak i szansami rynkowymi. Odpowiednio ukierunkowana strategia, oparta o zasady odpowiedzialnego biznesu, może pomóc rozładować napięcia w stosunkach z poszczególnymi interesariuszami czy wręcz wyeliminować występowanie potencjalnego ryzyka, które mogłyby odbić się negatywnie na długoterminowej wartości firm Grupy TP. W przyszłości kwestia odpowiedzialnego postępowania firm stanie się elementem stanowiącym o przewadze konkurencyjnej na rynku.

TP podejmuje wiele odpowiedzialnych społecznie działań, które mogą być dobrymi przykładami do naśladowania dla innych przedsiębiorców. Chcemy uświadomić naszemu otoczeniu, że rola firmy nie kończy się jedynie na czysto biznesowych aspektach działalności.

TP stara się szanować środowisko naturalne i dziedzictwo kulturowe, na przykład minimalizując negatywny wpływ inwestycji na środowisko czy odnosząc się z należnym szacunkiem do obiektów o wartości historycznej.

TP zatrudnia tysiące pracowników w firmach Grupy i terminowo wypłaca im wynagrodzenia. TP umożliwia również istnienie tysiąca miejsc pracy w firmach realizujących dla niej kontrakty, a terminowość regulowania zobowiązań przez TP umożliwia płacenie na czas wynagrodzeń pracownikom tych firm. TP obdarzają zaufaniem inwestorzy powierzający swoje kapitały: zarówno branżowi, jak i banki czy fundusze emerytalne lokujące środki będące własnością milionów obywateli.

Z każdych 100 zł dochodów budżetu państwa w 2005 roku aż 1 zł 44 gr pochodziło z podatków płaconych przez Grupę TP. Podobnie z każdych 100 zł podatku dochodowego płaconego przez firmy aż 3 zł 20 gr zostało wniesione przez Grupę TP. 2,6 mld zł podatków zapłaconych przez TP to niewiele mniej niż łączne wydatki budżetu państwa w 2005 roku na:
– oświatę i wychowanie (1,2 mld),
– kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego (1,0 mld),
– kulturę fizyczną i sport (0,2 mld),
– gospodarkę komunalną i ochronę środowiska (0,2 mld).

Jak realizowany jest program CSR w TP?

Misją TP – „Bądź Blisko" – jest rozwój i podążanie za potrzebami naszych Klientów. Dlatego, wyprzedzając ich oczekiwania, wprowadzamy nowe usługi i produkty dla domu oraz biznesu. W ten sposób staramy się, każdego dnia, zdobywać naszych Klientów od nowa, zwłaszcza tych, których zdarzyło się nam zawieść. Chcemy być blisko ich potrzeb, otwierać przed nimi świat nowych możliwości komunikacji, dzięki któremu będą mogli być blisko osób i spraw dla nich ważnych.

Telekomunikacja Polska S. A. kształtuje swoje relacje z otoczeniem na zasadach partnerstwa i odpowiedzialności. Podstawowymi wartościami Grupy TP są: bliskość, solidność i innowacyjność.

Telekomunikacja Polska w oparciu o wizję, strategię oraz podstawowe wartości zidentyfikowała i zobowiązała się do kierowania następującymi zasadami:

- prowadzenia biznesu zgodnie z zasadami etyki,
- uczciwej konkurencji,
- dbałości o pracowników,
- wysokich standardów zarządzania i ładu korporacyjnego,
- bezwzględnej walki z korupcją,
- apolityczności,
- dbałości o środowisko naturalne.

Zasady te są bliskie 10 Zasadom Global Compact, którego firma stała się uczestnikiem od lutego 2006. Legły one również u podstaw przyjętego w kwietniu 2005 Kodeksu Etyki Telekomunikacji Polskiej, który jest zbiorem

Własnością TP jest kompleks budynków na gdańskim Starym Mieście w obrębie ulic: Długiej, Pocztowej i Ogarnej, w rejestrze zabytków uwidoczniony jako historyczny układ urbanistyczny. TP sfinansowała gruntowną odnowę elewacji tamtejszych kamienic. Ponadto włączając się w plany miasta dotyczące budowy Pomorskiego Ośrodka Prezentacji Nauki i Techniki „HEWELIANUM" na terenie zabytkowych umocnień i bastionów Zespołu Grodzisko, w 2003 r dokonano zamiany nieruchomości, w wyniku której TP przekazała na rzecz Gdańska prawo użytkowania wieczystego działki i prawo własności budynku byłych koszar napoleońskich.

praw i obowiązków wszystkich pracowników TP. Skatalogowano zasady etyczne i wzorce postępowania, by miały one odniesienie zarówno w przypadku pracowników TP w Polsce, a także były zgodne z zasadami i wzorcami etycznymi obowiązującymi w całej Grupie France Telecom. W proces wprowadzenia Kodeksu zaangażowane były szerokie grupy pracowników TP. Pracom nad stworzeniem dokumentu towarzyszył szereg warsztatów zarówno z udziałem szeregowych pracowników, jak i kadry TOP-500, co pozwoliło na wypracowanie ostatecznych zapisów Kodeksu.

Wprowadzenie Kodeksu Etyki ma na celu ograniczenie ryzyka związanego z korupcją, wewnętrznymi kradzieżami i oszustwami. Kodeks powinien się również przyczynić się do zwiększenia zaufania, a tym samym lojalności pracowników wobec firmy. Pośrednio powinien też doprowadzić do zwiększenia zaufania klientów i dostawców firmy, poprzez kreowanie pozytywnego jej wizerunku. Wdrażając zasady etycznego zachowania w biznesie TP chce, aby firmy z nią współpracujące również stosowały się do zasad etycznych.

Kodeks Ładu Korporacyjnego został przyjęty przez TP 12 marca 2004 roku.

Zarząd TP deklaruje w nim, że firma przestrzega zasad ładu korporacyjnego, o których mowa w § 27 ust. 1 Regulaminu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. W ocenie Zarządu TP S. A. praktyki ładu korporacyjnego w Spółce są zgodne z zasadami „Dobrych praktyk w spółkach publicznych w 2005 r.". TP spełnia pięć zasad ogólnych ładu korporacyjnego, a także stosuje 48 dobrych praktyk związanych z funkcjonowaniem walnych zgromadzeń, rad nadzorczych i zarządów (z wyjątkiem zasady 20, stanowiącej, że przynajmniej połowę członków rady nadzorczej powinni stanowić członkowie niezależni).

TP jest właścicielem ceglanego budynku w Brześciu Kujawskim (woj. kujawsko-pomorskie), posadowionego na fundamentach czternastowiecznego zamku, kiedy Królestwem Polskim władał najsłynniejszy Brześcianin – król Władysław Łokietek (1260 – 1333) oraz jego syn Kazimierz Wielki (1310 – 1370). Zamek został zniszczony w XVII wieku podczas potopu szwedzkiego i w większości rozebrany na początku XIX wieku. W jego pozostałościach w latach 80. ubiegłego wieku ulokowano pocztę i centralę telefoniczną.

Warto nadmienić, że w 2003 roku Telekomunikacja Polska została nominowana do nagrody w konkursie prestiżowego IR Magazine na najlepszą stronę inwestorską (IR Magazine Award: Best Investors Web Site) oraz otrzymała nagrodę za największe postępy w doskonaleniu relacji z inwestorami (IR Magazine Award: Most Progress in Investor Relations). W 2004 roku TP została uznana za najlepszą polską firmę w dziedzinie relacji z inwestorami (IR Magazine Award: Best IR from a Polish Company), a w roku 2005 otrzymała w tej kategorii nominację.

Telekomunikacja Polska jako członek Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego przestrzega zasad zawartych w Kodeksie Etycznym SMB, który ma na celu między innymi ochronę interesu konsumentów i reguluje m. in.: przetwarzanie danych osobowych, sprzedaż wysyłkową i katalogową (zagadnienia dotyczące promocji, realizacji zamówień, obsługi posprzedażnej i reklamacji), telemarketing (czas połączeń, przebieg rozmowy) i dystrybucję masowa (standardy kontroli).

Przykłady działań CRS w TP

Dialog z konsumentami. TP dwa razy w roku organizuje spotkania z przedstawicielami organizacji konsumenckich oraz rzecznikami konsumentów, które są forum wymiany poglądów na temat usług i standardów obsługi. Dotyczą na ogół „gorących tematów", z jakimi do organizacji zgłaszają się klienci. TP zaprasza na spotkania specjalistów odpowiedzialnych za daną tematykę, umożliwiając jak najszersze wyjaśnienie kontrowersyjnych kwestii. Pierwsze spotkanie odbyło się w kwietniu 2003 roku w Warszawie, obecnie spotkania odbywają się również w Olsztynie, Krakowie, Poznaniu, Katowicach i Gdańsku. Ich uczestnikami są przedstawiciele Rady Krajowej Federacji Konsumentów, Unii Konsumentów Polskich, Stowarzyszenia Konsumentów Polskich, Klubu Federacji Konsumentów, miejscy i powiatowi rzecznicy konsumentów.

Maszty stacji przekaźnikowych TP znajdują się w rezerwacie przyrody na górze Ślęży (718 m n.p.m., widocznej z obrzeży Wrocławia), a także na Świętym Krzyżu (595 m npm.), na terenie Świętokrzyskiego Parku Narodowego. Obie lokalizacje są dostosowane do wymogów konserwatora przyrody.

Sprawy pracownicze. Pracownicy TP są traktowani podmiotowo, dostrzegamy ich codzienne problemy i troski. Firma stara się inwestować w rozwój pracowników, oferując im m. in. możliwość podnoszenia kompetencji poprzez udział w szkoleniach stacjonarnych oraz różnorodnych szkoleniach znajdujących się na platformie e-learningowej. Najbardziej obiecujący pracownicy mogą liczyć na refundację części kosztów studiów wyższych (studia podyplomowe, w tym MBA).

Wdrożony Program Mobilności Zawodowej wspiera pracowników w podejmowaniu nowych wyzwań i pozwala planować ścieżkę kariery, nawet gdy wiąże się to ze zmianą miejsca zamieszkania.

Organizacje związkowe pod koniec grudnia 2005 r. zrzeszały około 32% pracowników firmy. Zarząd TP prowadzi ze związkami zawodowymi dialog w kwestiach związanych z kształtowaniem polityki wzrostu wynagrodzeń na dany rok, dystrybucją tych środków oraz kryteriami przyznawania podwyżek.

Programy społeczne. Odpowiedzialność firmy obejmuje nie tylko sferę biznesową – dbałość o jakość produktów i usług, uczciwość wobec klientów, kontrahentów i pracowników, stosowanie etycznych zachowań na rynku – ale także działalność charytatywną, aktywne włączanie się w ważne społecznie wydarzenia i pomaganie w rozwiązywaniu problemów społecznych.

Pod koniec roku 2005 powstała **Fundacja Grupy TP**, której zadaniem jest prowadzenie inicjatyw o charakterze społecznym i edukacyjnym, co umożliwia wyraźne oddzielenie działalności *pro publico bono* od działalności biznesowej oraz lepszą współpracę z otoczeniem społecznym firmy. Fundacja będzie wspierać ważne społecznie inicjatywy i prowadzić autorskie, ogólnopolskie programy w obszarach: edukacji, budowy społeczeństwa informacyjnego oraz ochrony zdrowia. Jej działania będą skoncentrowane na pomocy dzieciom i młodzieży oraz wspieraniu ich rozwoju.

Przy okazji realizowania przez TP inwestycji w okolicach Pacanowa odkryto cenne cmentarzysko z okresu neolitu (5000-3000 lat p.n.e.) oraz przedmioty pochodzenia rzymskiego (I-II w n.e.), które potwierdziły kontakty ludności tamtych terenów z Imperium Rzymskim.

Telekomunikacja Polska prowadzi autorskie, ogólnopolskie programy społeczne, których celem jest pomoc najbardziej potrzebującym oraz wyrównywanie szans w dostępie do nowoczesnej edukacji. Polega to przede wszystkim na pomocy dzieciom i młodzieży (w tym osobom niepełnosprawnym) w dziedzinie ochrony zdrowia oraz nauczaniu przy wykorzystaniu najnowszych technik komunikacji, ukierunkowanym na budowę społeczeństwa informacyjnego w Polsce.

Jednym z programów społecznych TP jest akcja „Telefon do Mamy". W szpitalach, na oddziałach dziecięcych zakładane są kolorowe aparaty telefoniczne, łatwo dostępne dla małych pacjentów, nawet tych na wózku. Dzieci mogą korzystać z telefonów bezpłatnie, dzięki przekazywanym regularnie kartom telefonicznym „Telekomunikacja Polska Dzieciom". W projekcie stale uczestniczy ponad 35 wolontariuszy – pracowników TP, którzy opiekują się poszczególnymi placówkami klinicznymi. Większa liczba wolontariuszy bierze udział okazjonalnie w różnych akcjach uzupełniających, takich jak organizacja Mikołajek w szpitalach dziecięcych czy pomoc w remoncie sal szpitalnych. TP była wielokrotnie nagradzana za ten program, ostatnio w czerwcu ubiegłego roku otrzymała prestiżowe wyróżnienie IPRA Golden World Awards for Exellence in PR w kategorii Społeczna Odpowiedzialność Biznesu, przyznawane firmom przez międzynarodowe stowarzyszenie public relations. W maju 2006 „Telefon do mamy" wygrał prestiżowy konkurs European SABRE Awards 2005. Był też pierwszym i jedynym projektem z Polski zakwalifikowanym na „The European MarketPlace on CSR" w Brukseli.

Kontynuacją programu jest „Internetowy Uśmiech" – pilotażowa instalacja kiosków internetowych dla małych pacjentów w kilku szpitalach. Stanowiska są kolorowe i dostosowane do potrzeb najmłodszych: pulpit z klawiaturą i myszką umieszczony jest na takiej wysoko-

1054 „Telefonów do Mamy" działa w szpitalach dziecięcych, co oznacza, że z akcji skorzystali mali pacjenci prawie wszystkich dziecięcych oddziałów w Polsce. Ponad 500 tysięcy małych pacjentów zostało obdarowanych 320 tysiącami bezpłatnych kart „TP Dzieciom", a ich wartość przekroczyła 2 miliony złotych! Rozmawiając ze swoimi najbliższymi mali pacjenci wydzwonili już 10 milionów minut.

ści, aby mogły z niego samodzielnie korzystać również dzieci poruszające się na wózkach. Urządzenia są w pełni bezpieczne: mysz i klawiatura są na stałe przytwierdzone do pulpitu, monitor znajduje się za szybą hartowaną, a kioski są pozbawione ostrych krawędzi. Zostały zabezpieczone także przed dostępem do dysku komputera i korzystaniem przez dzieci z niepożądanych stron internetowych.

Telekomunikacja Polska jako narodowy operator, główny dostawca Internetu oraz sygnatariusz „**Porozumienia na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego**" i „**Paktu na rzecz rozwoju szerokopasmowego dostępu do usług i sieci łączności elektronicznej w Polsce**" chce uczestniczyć w budowie społeczeństwa informacyjnego. Dzięki programowi „edukacja z internetem tp" w roku szkolnym 2004/2005 placówki oświatowe, płacąc symboliczną złotówkę miesięcznego abonamentu za najwyższą dostępną w danym miejscu opcję prędkości usługi dostępu do internetu TP, zaoszczędziły ponad 12 mln złotych. Placówkom udostępniono 100 MB przestrzeni

Od dwóch lat organizowane są konkursy dla wolontariuszy – pracowników TP. Nagrodą jest grant w wysokości 4 tysięcy złotych na realizację projektu na rzecz ich społeczności lokalnych. Do tej pory udało się zrealizować następujące projekty pracownicze:

- *remont pracowni komputerowej Domu dla Dzieci we Wrocławiu,*
- *remont budynku Domu Dziecka w Toruniu, okablowanie TV i zajęcia plastyczne z dziećmi,*
- *remont świetlicy środowiskowej w Ciechanowie,*
- *remont świetlicy „Młody Las" w Toruniu,*
- *remont i wyposażenie sal warszawskiego „Domu Małych Dzieci",*
- *lekcje komputerowe w szkołach,*
- *zagospodarowanie terenu przed szkołą w Wałbrzychu na potrzeby zajęć przyrodniczych,*
- *remont świetlicy Oddziału Psychiatrii Dziecięcej w szpitalu w Choroszczy,*
- *wycieczka do kina 3D dla dzieci z Domu Dziecka w Radości,*
- *kurs komputerowy dla dzieci w Lublinie,*
- *zbiórka słodyczy dla dzieci z ubogich rodzin wrocławskich,*
- *remont i pomoc w urządzeniu placu zabaw dla dzieci w specjalistycznym Ośrodku Szkolno-Wychowawczym TPD.*

dyskowej, a także umożliwiono korzystanie z Internetu bez żadnych limitów w transferze danych. Szkoły uczestniczące w programie otrzymały materiały dydaktyczne pokazujące możliwości wykorzystania technologii komunikacyjno-informacyjnych w szkole. Rok szkolny 2005/2006 ogłoszono **Rokiem Bezpiecznego Internetu**, a TP została głównym partnerem ogólnopolskiej kampanii **„Dziecko w sieci"**, której celem jest poprawa bezpieczeństwa dzieci i młodzieży korzystającej z Internetu. We wrześniu 2005 roku szkoły biorące udział w programie „edukacja z internetem tp" otrzymały przygotowany przez Panda Software Polska pakiet e-bezpieczeństwo, zawierający m. in. funkcjonalność „ochrony rodzicielskiej", pozwalającą chronić dzieci przed kontaktem z niepożądanymi treściami. Dodatkowo, wraz z oprogramowaniem przesłano szkołom scenariusze lekcji o bezpieczeństwie, na podstawie których nauczyciele mogą prowadzić zajęcia szkolne, przygotowane przez Fundację Dzieci Niczyje.

Dbałość o bezpieczeństwo dzieci korzystających z Internetu została doceniona przez Komitet Ochrony Praw Dziecka, który w 2006 roku przyznał pakietowi usług neostrada tp i e-bezpieczeństwo główną nagrodę w konkursie „Świat Przyjazny Dziecku" w kategorii „akcesoria szkolne i przedszkolne".

Jacek Dymowski *odpowiada w spółce Telekomunikacja Polska S.A. za strategię CSR*

Telekomunikacja Polska S.A.
ul. Twarda 18, 00-105 Warszawa
www.tp.pl

Oksana Świerczyńska

Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Forum Odpowiedzialnego Biznesu jest pierwszą i jedyną organizacją pozarządową w Polsce, która zajmuje się koncepcją odpowiedzialnego biznesu w kompleksowy sposób.

Forum jest stowarzyszeniem mającym status organizacji pożytku publicznego. Powstało w 2000 roku z inicjatywy środowisk gospodarczych, akademickich i pozarządowych.

Obecnie współpracuje z dwudziestoma Partnerami Strategicznymi: Accenture, 3M Poland, ABB w Polsce, BP Polska, DaimlerChrysler Automotive Polska, Danone Polska, DHL, Johnson & Johnson Poland, Microsoft, Nestlé Polska, Novo Nordisk Polska, Polkomtel – operator sieci Plus GSM, PKN Orlen, PricewaterhouseCoopers Polska, Provident Polska, PTK Centertel – operator sieci Orange, Schenker, Shell Polska, Telekomunikacja Polska, Tesco.

Forum współpracuje także z firmami: BOSS, British American Tobacco, Marketplanet, Servier Polska; DOOR Poland, Instytutem Monitorowania Mediów, OS3 multimedia, PROFES.

Odpowiedzialny biznes (ang. Corporate Social Responsibility) to całościowa koncepcja zarządzania, podejście strategiczne i długofalowe, prowadzące do osiągania trwałego zysku, a jednocześnie oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich stron. Odpowiedzialne prowadzenie biznesu jest sposobem na budowanie przewagi konkurencyjnej firmy na rynku.

Misja

Misją Forum jest upowszechnianie idei odpowiedzialnego biznesu jako standardu obowiązującego w Polsce w celu zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw, zadowolenia społecznego i poprawy stanu środowiska.

W tym celu Forum:

- wspiera firmy w stawaniu się bardziej odpowiedzialnymi;
- buduje koalicję firm zaangażowanych w rozwój poprzez dialog ze wszystkimi interesariuszami;
- tworzy przestrzeń do wymiany doświadczeń pomiędzy managerami, administracją państwową i organizacjami społecznymi;
- aktywnie poszukuje rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności, adekwatnych do potrzeb i możliwości firm działających w Polsce;
- współpracuje z organizacjami pozarządowymi i administracją publiczną na rzecz budowania klimatu społecznego i politycznego, sprzyjającego rozwojowi odpowiedzialności w biznesie.

Obszary działalności

1. **Promowanie odpowiedzialnego biznesu**

Forum propaguje odpowiedzialny biznes jako sposób myślenia i standard działania biznesu na poziomie strategicznym i operacyjnym.

W ramach tego obszaru realizowane są następujące projekty:

- doroczne wydarzenie – Targi Dobrych Praktyk Biznesowych;
- portal www.odpowiedzialnybizes.pl;
- newsletter.

2. **Wspieranie firm we wdrażaniu zasad odpowiedzialnego biznesu**

Forum pomaga firmom wprowadzać społeczną odpowiedzialność do codziennej praktyki biznesowej poprzez:

- program Partnerstwa Forum Odpowiedzialnego Biznesu;
- projekt finansowany z EFS: Nowe przewagi konkurencyjne:

odpowiedzialne przedsiębiorstwo na rynku europejskim – realizowany we współpracy z PKPP Lewiatan oraz Akademią Rozwoju Filantropii w Polsce;
- projekt dla MSP: Rozmowy o dobrym biznesie;
- publikacje tematyczne.

3. **Współdziałanie z firmami na rzecz społeczeństwa**

Forum w koalicji z firmami prowadzi programy na rzecz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego oraz rozwiązywania problemów społecznych.

W ramach tego obszaru realizowane są następujące projekty:
- Liga Odpowiedzialnego Biznesu – ogólnopolska sieć organizacji studenckich zaangażowanych w promowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu;
- Partnerstwo dla bezpieczeństwa drogowego.

4. **Analizowanie i rozwijanie odpowiedzialnego biznesu**

Forum pokazuje nowe trendy i buduje sprzyjający klimat społeczny i polityczny dla rozwoju odpowiedzialnego biznesu.

W ramach tego obszaru realizowane są następujące projekty:
- raport Odpowiedzialny biznes w Polsce;
- projekty badawcze.

Forum na arenie międzynarodowej

Ważne miejsce w działalności Forum zajmuje współpraca międzynarodowa. Dzięki zaangażowaniu w działalność na poziomie Unii Europejskiej, udaje się nam przenosić do Polski nowe trendy, zaś Polska staje się ważnym partnerem w unijnej dyskusji na temat społecznej odpowiedzialności biznesu.

Od roku 2002 Forum jest narodowym partnerem **CSR Europe** – sieci organizacji promujących koncepcję odpowiedzialnego biznesu w Europie. Dzięki tej współpracy, działalność Forum zyskała międzynarodowy wymiar. Przekłada się to na europejski charakter realizowanych programów i umożliwia korzystanie z dorobku innych euro-

pejskich organizacji. W 2003 roku w ramach sieci CSR Europe Polska jako pierwszy kraj spoza Unii Europejskiej włączyła się w Europejską Kampanię na rzecz Odpowiedzialnego Biznesu 2005.

W listopadzie 2005 roku Forum Odpowiedzialnego Biznesu zorganizowało pierwsze krajowe Targi Dobrych Praktyk, na wzór europejskiego CSR Market Place, które odbyło się w Brukseli w marcu 2005 roku.

Oksana Świerczyńska *- dyrektor ds. współpracy z firmami w Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Zajmuje się tworzeniem i realizacją Programu Partnerstwa FOB. Jest również odpowiedzialna za koordynowanie raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2005". Pracuje także jako niezależny trener prowadząc szkolenia.*

Forum
Odpowiedzialnego
Biznesu

Forum Odpowiedzialnego Biznesu
ul. Myśliwiecka 10/2, 00-459 Warszawa
www.odpowiedzialnybiznes.pl

Kamil Wyszkowski

Global Compact – koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu

W roku 1999 Sekretarz Generalny Organizacji Narodów Zjednoczonych – Kofi Annan podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos wezwał przedstawicieli świata biznesu do przyjęcia i stosowania w swojej działalności dziewięciu podstawowych zasad z zakresu praw człowieka, standardów pracy i ochrony środowiska. Kofi Annan zaprosił przedsiębiorców do przyłączenia się do globalnego porozumienia (Global Compact) i wpierania celów ONZ.

Global Compact stanowi światową koalicję odpowiedzialnego biznesu, tj. biznesu, który poza prowadzeniem podstawowej działalności gospodarczej, angażuje się w działania społeczne, często wspólnie z innymi organizacjami. W 2004 roku do katalogu zasad Global Compact dodano dziesiątą – przeciwdziałanie korupcji. Firmy przystępujące do Global Compact dobrowolnie zobowiązują się do przestrzegania 10 zasad Global Compact. Obecnie w program jest zaangażowanych kilka tysięcy firm ze wszystkich regionów świata, stowarzyszenia pracodawców i pracowników, organizacje pozarządowe, a także miasta.

W Polsce sieć Global Compact funkcjonuje od 2001 r., a jej działania koordynuje Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (United Nations Development Programe – UNDP). UNDP two-

rzy w ramach ONZ globalną sieć na rzecz rozwoju, promując zmiany na lepsze i umożliwiając krajom wymianę doświadczeń, wiedzy i zasobów.

Organem podejmującym decyzje w ramach polskiej sieci Global Compact jest Komitet Sterujący, złożony z prezesów 15 korporacji (ABB, BP, DaimlerChrysler, Danone, Deutsche Bank, Ericsson, Infovide, Johnson&Johnson, Nestle, Novartis, PKN Orlen, PricewaterhouseCoopers, Shell, Schenker, Unilever Polska).

Komitet Sterujący zajmuje się realizacją wspólnych projektów, a także popularyzowaniem zasad Global Compact. Komitet Sterujący od 2002 roku wspiera Szkołę Liderów Społeczeństwa Obywatelskiego. W 2005 roku zakończył się projekt, którego efektem jest opracowana Strategia Rozwoju Turystyki dla Powiatu Kamienna Góra. Poza projektami realizowanymi wspólnie przez korporacje zrzeszone w Komitecie, w ramach członkostwa Global Compact firmy podejmują się realizacji projektów bilateralnie z UNDP.

Polski producent kosmetyków, firma A.T.W. Products w 2005 roku zrealizowała projekt, który poprzez cykl szkoleń z zakresu zarządzania projektem, doprowadził do zwiększenia umiejętności lokalnych liderów (dystrybutorów i klientów firmy A.T.W.) i podjęcia przez nich działań na poziomie lokalnym z wykorzystaniem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Rozwój na obszarach wiejskich w oparciu o lokalne grupy działania z wykorzystaniem Internetu i sieci placówek oświatowych, to cel wspólnego projektu firmy Telekomunikacja Polska i UNDP w ramach Global Compact.

Objęcie przez Global Compact patronatu nad „Rozmowami o Dobrym Biznesie" podyktowane było zbieżnością celów Global Compact i „Rozmów…". Zarówno inicjatywa Kofi Annana, jak i projekt zapoczątkowany przez Akademię Przedsiębiorczości, Forum Odpowiedzialnego Biznesu i Telekomunikację Polską, stawiają sobie za cel propagowanie postaw społecznie odpowiedzialnych.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że „Rozmowy…" podejmują ważny temat społecznej odpowiedzialności wśród małych i średnich polskich firm. Miejmy nadzieję, że z czasem standardem prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce stanie się zwykła ludzka uczciwość i odpowiedzialność. Liczymy na kontynuację projektu i deklarujemy nasze dalsze wsparcie.

***Kamil Wyszkowski** jest polskim koordynatorem programu Global Compact.*

THE GLOBAL COMPACT

UNDP
Aleje Niepodległości 186, UN House,
00-608 Warszawa
www.globalcompact.org.pl
www.undp.org.pl

Podziękowania

Serdecznie dziękujemy wszystkim osobom i firmom, które wzięły udział w projekcie „Rozmowy o dobrym biznesie”:

Przedstawicielom firm: Auto-Land, Agencja Reklamowa Domena, Albo, Altel, Astwa, A.T.W. Products, AutoLand, Axel Computer, Bank Millennium, B S.A., Bank PKO S. A., Bank Spółdzielczy w Katowicach, Bank Spółdzielczy w Zabłudowie, Batycki, BEM, Bestseller, Bimeco, Biuro Zarządzania Funduszami Europejskimi, Centrostal, Centrum Innowacji Futur Logistics, CHU Manhattan, City Hall Of Gdynia, Communication Partners, DD Media, Digital Media Service, Dom Wydawniczy Rebis, Dominas Consulting Group, Drukarnia Perfekt, Drukarnia Legro, eCard, Eltech-Kontakt, Eltor Białystok, Epitafium, Europejskie Centrum Biznesu, Europol, Farmona, Ferax-Iril, FHU Andrzej Duda, Fikoland, Fonbud, Fonet, Fosna, Fundacja REA, Germaz, Graal, Heidelberg Polska, Herbewo, Honda Daszuta, Honesty Agencja Tłumaczy, Image Team, Instytut Monitorowania Mediów, Inter-Widex, Italcaffe, Kastor, Klub Sportowy Morze Bałtyk Szczecin, Klub Turystyczny Podróżnik, Komart, Komtech, Konrem Nauta, Lambda, Lega, Loadmaster&Baltic Kontor Services Ldt., Marketing Maestry, Marwit, MGJ, Michael Huber Polska, Mistral, Mlekovita, Modesta, MTBS, Multi Polska, Multichem, Natural Chemical Products, Neonet, Neptun, NetSprint, Novol, OS3 Multimedia, Pabianicka Fabryka Narzędzi Pafana, Paja Jerzy Blacharstwo Lakiernictwo Pojazdowe, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, PHU Centrum, PHU Polmozbyt, Podwawelska Spółdzielnia Spożywców, Polmass, Ponzio Polska, Prime Public Relations, Profes Centrum Kształcenia i Doradztwa, Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji, Przemysłowy Instytut Automatyki I Pomiarowych PIAP, PSS Łomża, PZP Lublin, Radwag, Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych, Remy Automotive Poland, Rex Company, Rotary Klub, Rytter Investment Drukarnia, Samodzielny Publiczny Szpital Wojewódzki im. Jana Bożego w Lublinie, Santander Consumer PTF Bank, Shinto, Shop and Office Group, Spin, Spital Kliniczny im. ks. Anny Mazowieckiej, Spółdzielnia Inwalidów Hutnik – Zakład Pracy Chronionej, Stan-Rys, Sto-ispo, Stowarzyszenie Dziennikarzy Polskich, Stowarzyszenie Inicjatyw Regionalnych Alternatywa, Stowarzyszenie Rozwoju Regionalnego Partner, Strima, Studenckie Koło Menedżerów, Studio da Vinci Agencja Reklamowa, Sudzucker Polska, Szpital Dziecięcy, T4Q Training for Quality, Tabak Polska, Taxo, TBS, Teltronic, Tijo, TIM Biuro Usług, Trans Service,

VB Leasing, Warszawskie Przedsiębiorstwo Robót Telekomunikacyjnych, Welpa Trans Polska, Wild Moose, Work Express, Wyższa Szkoła Integracji Europejskiej, Young Explorers Society, ZETO, ZGM Fortis,

Przedstawicielom urzędów miast: Białegostoku, Gdańska, Gdyni, Katowic, Krakowa, Lublina, Łodzi, Płocka, Poznania, Radomia, Szczecina, Warszawy, Wrocławia.

Specjalne podziękowania przekazujemy prezydentom miast: Katowic, Gdyni i Płocka.

Przedstawicielom Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów z delegatur w: Bydgoszczy, Katowicach, Łodzi, Poznaniu, Wrocławiu.

Przedstawicielom organizacji pracodawców i konsumentów w: Białymstoku, Bydgoszczy, Gdańsku, Katowicach, Krakowie, Lublinie, Łodzi, Poznaniu, Szczecinie.

Przedstawicielom mediów lokalnych i ogólnopolskich: Gazety Olsztyńskiej, Gazety Wyborczej (Kraków, Wrocław, Płock, Białystok) Gazety Krakowskiej, Rzeczpospolitej (dodatek Dobra Firma), Gazety Pomorskiej (Bydgoszcz), Kuriera Lubelskiego, Słowa Ludu (Radom), Biznesu Śląskiego i Biznesu Warszawskiego, Network Magazyn (Katowice); Telewizji Tele Top (Płock), TV Dami (Radom); Polskiego Radia Szczecin, Polskiego Radia Lublin.