FIRMY RODZINNE

NR 6/13

FUNDACJA FIRMY RODZINNE

FBN Poland
THE FAMILY BUSINESS NETWORK

ŚRODOWISKO FIRM RODZINNYCH, KTÓRE MAJĄ WPŁYW NA RZECZYWISTOŚĆ

Mecenasi Fundacji

ABC - CZEPCZYŃSKI DELIVERED WITH CARE
KUNKE POLIGRAFIA
stomatologia CANDEO
SOLARIS
GELG SINCE 1989
Jelenia Struga **** MEDICAL SPA
CONCORDIA DES IG N
VES
FAKRO
MRC BROKER
enel-med CENTRUM MEDYCZNE
Meble VOX
BIOFARM POLSKI PRODUCENT LEKÓW
MOKATE

Partnerzy Fundacji

Grant Thornton
An instinct for growth™
ifr INICJATYWA FIRM RODZINNYCH
OŻÓG Podatki Finanse Prawo

Słowem wstępu

Drodzy Rodzinni,
Wprawdzie listopad już w pełni, ale u nas humory dalekie od jesiennych, bowiem w świecie firm rodzinnych dzieje się wiele i oddechu mamy mało. Mieliśmy dwa bardzo pracowite miesiące.

W październiku rozpoczęliśmy od kolejnego dużego kroku w rozwoju środowiska firm rodzinnych. Chodzi oczywiście o tworzenie się struktur polskiego oddziału międzynarodowej sieci firm rodzinnych Family Business Network (FBN). Poświęcamy temu wydarzeniu dwie strony, w tym galerię zdjęć oraz krótką rozmowę z nowo wybraną prezes FBN Poland, Solange Olszewską z rodzinnej firmy Solaris.

Ważnym wydarzeniem, choć w innej skali i nieco bardziej dla nas odległym, był globalny zjazd FBN International, który odbył się w Rio de Janeiro, w Brazylii tam gdzie lato się właśnie zaczyna!

Z przykrością dowiadujemy się czasem o ciemniejszych stronach prowadzenia biznesu rodzinnego, nie zawsze jest w życiu pięknie wszyscy o tym wiemy. W przykry sposób doświadczył tego Ingvar Kamprad, twórca sieci sklepów IKEA. Zachęcam też do przyjrzenia się wynikom ankiety, którą wypełnili uczestnicy spotkania FBN Poland. Są one przedstawione infografice na stronach 14-15. W dokładny i przejrzysty sposób prezentują, jak właściciele firm rodzinnych myślą o sobie w szerszym kontekście. Ankieta będzie dostępna na stronie Fundacji www.firmyrodzinne.org zapraszamy do jej wypełnienia wszystkich rodzinnych.

A teraz bardzo rodzinnie:
Koniec roku się zbliża, pora na książki kucharskie i zapachy piernikowe w naszych kuchniach. Wszystkim Państwu życzę już Świątecznie:

Słońca na niebie i w sercach tak, aby rodzinny czas upłynął na radosnych przygotowaniachi wspólnie spędzonym czasie!

Katarzyna Gierczak-Grupińska,
Prezes Zarządu Fundacji Firmy Rodzinne

Grant Thornton partnerem Fundacji

Nowy partner Fundacji

W ostatnich dniach października Fundacja Firmy Rodzinne podpisała umowę partnerską z firmą Grant Thornton. Partner Fundacji to jedna z wiodących firm audytorsko-doradczych na świecie. Jest obecna w 110 krajach i zatrudnia ponad 31 tys. pracowników. Obecnie polski zespół liczy 300 osób, pracujących w biurach mających swoje siedziby w pięciu najważniejszych aglomeracjach: w Warszawie, Poznaniu, Katowicach, Wrocławiu i Krakowie). Otrzymaliśmy zapewnienie od znanych nam przedsiębiorców rodzinnych, że wiedza i doświadczenie pracy Grant Thornton z firmami rodzinnymi jest na wysokim poziomie. Na zdjęciu Katarzyna Gierczak-Grupińska, prezes Fundacji Firmy Rodzinne wraz Tomaszem Wróblewskim, Partnerem Zarządzającym w Grant Thornton.

Firmy rodzinne dla firm rodzinnych.
Nasze firmy powstały z pasji przedsiębiorczej, którą ma tylko 2% ludzkości!

Katarzyna Gierczak-Grupińska
prezes Fundacji Firmy Rodzinne
tel. +500 297 097
kasia.gierczak@gelg.pl

Konrad Bugiera
pełnomocnik ds. PR i kontaktów z mediami
tel. +48 61 662 8079
konrad.bugiera@inact.pl

Ewa Borucka
pełnomocnik ds. firm rodzinnych
Tel: +48 605 560 835
fundacja@firmyrodzinne.org
Sr & Pt 9:00- 15:00 tel.: 61 66 70 984

Uwaga! Zmiana siedziby Fundacji
Adres: GELG Sp. z o.o.
64-510 Wronki
Ćmachowo

Małgorzata Kościańska
pełnomocnik ds. FBN Poland
fbn@firmyrodzinne.org

FUNDACJA
FIRMY RODZINNE

Fundacja Firmy Rodzinne zaprasza na warsztaty

„Od jakich działań i czynników firmy rodzinne znikają z rynku. Mamy na to wpływ i możemy wiele zmienić!”

Prowadzący: Helmut V. Gläser
Cena: 750 zł netto za osobę

Godziny zajęć:
9 grudnia: 10:00 - 18:00
10 grudnia: 9:00 - 17:00

Miejsce: Poznań

Warsztat, przeznaczony dla członków rodzin biznesowych, dyrektorów i kierowników działów, dyrektorów finansowych oraz osób, którym zależy na lepszym funkcjonowaniu ich przedsiębiorstw.

Prowadzący naświetli uczestnikom rolę kosztów niepodjętych decyzji, działań niezaplanowanych, trudnej komunikacji międzyludzkiej oraz trudności w bieżącej działalności firm. Wiele firm rodzinnych szybko się rozrasta i szuka sposobów jak radzić sobie w nowej sytuacji. Bardzo ważna jest wzajemna otwartość, dzielenie się doświadczeniami na temat naszych własnych biznesów i sposobów radzenia sobie z przeciwnościami.

Jednym z bardziej ciekawych zjawisk na rynku jest fakt, że kiedyś bardzo dobrze prosperujące firmy, nawet te największe, w pewnej chwili zaczynają się chwiać i w bardzo krótkim czasie upadają. Po prostu znikają z rynku. Od czego to zależy? Czy da się temu zapobiec? Może do zmiany w pierwszej kolejności nadają się kwestie formalne: organizacja i procedury?

Podczas warsztatu sprawdzimy, jakie powtarzające się zjawiska wpływają na rozwój i upadek firm. Spojrzymy w inny sposób na koszty. Spojrzymy na menadżerów, na ich zakres odpowiedzialności, ich narzędzia, ale również na ich osobowości. Jeden z żartów mówi, że najważniejszą przyczyną rozwodu jest małżeństwo. Może najważniejszą przyczyną upadku firmy jest jej właściciel?

Jaką rolę odgrywają pracownicy? Ich motywacja, opór, zaangażowanie? Jakie narzędzia ma przełożony do dyspozycji by pozytywnie wpływać na rozwój firmy? Jakie strategie powinien mieć opanowane i stosować na co dzień? Sprawdzimy rolę krytyki. Może krytyka jest gwarancją przetrwania? ...a może raczej dobry klimat?

Czy patrzeć, obserwować, widzieć, postrzegać i odbierać - to wszystko to samo? Inne spojrzenie na rodzaje kosztów Jaką rolę odgrywa czynnik ludzki w rozwoju firmy i jak wpływa na jej koszty? Co przede wszystkim powinien zabezpieczyć przełożony w zakresie swojej odpowiedzialności? Jaką rolę odgrywa czynnik formalny: organizacja i procedury? Powiemy o cyklu życia firm. W jaki sposób, z czego i na co przesuwa się w trakcie rozwoju firmy zainteresowanie i zaangażowanie u pracowników i członków zarządu? Od czego zależy i co robić, żeby mieć nie tylko pracowitych, zaangażowanych, ale również i zaciekawionych ludzi?

Opór pracowników. Informacja. Władza. Wolność. Ich znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa. Narcyzm w zarządzaniu. Co jest najważniejszym zadaniem przełożonego?

Rozmowa. Rodzaje i funkcje rozmowy. Krytyka. Krytyka jest krwią firmy i podtrzymuje cały układ w krążeniu. Jej brak prowadzi do załamania. Obawy, blokady i pułapki w kontekście krytyki. Klimat w firmie i jej rozwój. Czynnik formalny. Wybrane techniki. Do czego tak naprawdę służą spotkania? Jak usprawnić ich efektywność? Strategia. Sytuacje konfliktowe.

Helmut V. Gläser prowadził warsztaty dla: Dale Carnegie Training, Mercury Engineering, Wolters Kluwer, Commercial Union, Asseco, BP Polska, FORD, Protec, A.Blikle , Hager Systems, Wrigley, BASF, HOCHTIEF AG

Ilość miejsc ograniczona wielkością Sali, uprzejmie prosimy o szybką rejestrację.
Kontakt Ewa Borucka fundacja@firmyrodzinne.org, tel: 605 560 835, śr. i pt. 61 66 70 984

u-Rodziny – kolejna edycja wydarzenia dla firm rodzinnych

W dniach od 29 listopada do 1 grudnia tego roku we Wrocławiu odbędzie się już szósta edycja Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinnych „u-Rodziny 2013”. W programie m.in. panele eksperckie „Jak dać dobrą pracę?”, „Sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, „Nic za darmo – cena dziedzictwa”, wykład prof. Jana Miodka „Rodzinne i językowe zwyczaje językowe” oraz panel poświęcony prawu pracy dla przedsiębiorców rodzinnych. Zjazd organizuje Inicjatywa Firm Rodzinnych. Fundacja Firmy Rodzinne jest małym sponsorem wydarzenia. www.u-rodziny.pl

ifr® INICJATYWA FIRM RODZINNYCH

Podsumowanie konferencji „Dobra żywność”

zorganizowanej przez rodzinną firmę Jars.

Z odwagą patrzeć w przyszłość

Abraham Maslow umieścił jedzenie obok tlenu, wody, snu i potrzeb seksualnych jako dominującą, fizjologiczną potrzebę człowieka, która decyduje o zachowaniu. Zgodnie z jego teorią, jeśli nie zostaną zaspokojone podstawowe potrzeby, wówczas te będące wyżej w hierarchii (bezpieczeństwo, przynależność, szacunek, uznanie, samorealizacja) spadają na dalszy plan. Człowiek głodny, przykładowo, nie będzie się zajmował wyższą kulturą i sztuką – malarstwem czy rzeźbą. Być może z tego powodu nasz rodzimy rynek spożywczy stosunkowo dobrze przetrwał kryzys. Polacy racjonalnie wydawali pieniądze, ale jednak wydatki na żywność były (i prawdopodobnie nadal będą) największą częścią w naszych budżetach domowych. Dlatego hasło „Dobra żywność”, temat konferencji organizowanej przez firmę rodzinną Jars, przyciągnęło ponad 150 uczestników. Odbyła się ona 10 października 2013 roku w Jabłonnej k/Warszawy.

Swoje wystąpienia miało 10 prelegentów ze świata nauki i branży spożywczej. Poruszyli oni tematy istotne z punktu widzenia zarówno konsumenta, jak i specjalistów. Tradycje polskiej produkcji żywności, procesy suszenia, Slow Food, nowe trendy w produkcji żywności, bezpieczeństwo żywności, żywność ekologiczna, to tylko niektóre z nich.

„Nazwisko jest gwarancją jakości.” To główna konkluzja osób uczestniczących panelu. Wzięli w nim udział właściciel Browaru Ciechan - Marek Jakubiak, prof. Dr hab. Dorota Witrowa-Rajchert i prof. dr hab. Krzysztof Krygier z Wydziału Nauk o Żywności SGGW oraz prezes Slow Food Polska - dr Jacek Szklarek. Nazwisko producenta żywności jest zobowiązaniem. Nazwisko właściciela w nazwie firmy jest gwarancją rzetelności oraz informacją, kto bierze osobistą odpowiedzialność za sposób wykonania i skład produktu. Większość producentów żywności to są firmy rodzinne (np. Olewnik, Grycan, Blikle, Sowa) więc ze zrozumieniem odnieśli się do takich wniosków. (na temat znaczenia nazwiska wypowiadał się dla Fundacji prof. Andrzej Blikle https://www.youtube.com/watch?v=SKs97bAw8rw)

Jak to się jednak dzieje, że laboratoria lub firmy, które zajmują się badaniem zafałszowań żywności mają tyle pracy? Dlaczego co jakiś czas słyszymy o aferach dotyczących żywności (mięsa, alkoholu, sera, masła)? Na te pytania starali się odpowiedzieć: Ryszard Klimczuk – prezes firmy Jars, dr Andrzej Herman – biotechnolog z Polskiej Akademii Nauk oraz Joanna Kalisz z Alchem Polska. „Z testów Real-time PCR korzystają najczęściej dystrybutorzy.

Najnowsze przepisy kodeksu karnego nakładają na fałszerzy żywności sankcje, które w równym stopniu spadają na wszystkie podmioty biorące udział w dostarczeniu wadliwego produktu do konsumenta. Stąd nie tylko producent ponosi karę, ale także dystrybutorzy.” – mówił dr Andrzej Herman.

W wystąpieniu naukowca nie zabrakło też pozytywnych akcentów. Mówił bowiem m.in. o dobrej kondycji polskich producentów mięsa i wysokiej jakości ich wyrobów w porównaniu z tym, co spotykamy w innych krajach europejskich. „Tylko w 5 próbach na 200 zostały wykryte niezgodności. Natomiast najwięcej problemów wykryto u brytyjskich producentów.” Dane dotyczą 2012 roku, kiedy na Wyspach głośna stała się sprawa dodawania mięsa końskiego i oślego zamiast wołowiny.

Czy zatem firma rodzinna jest gwarancją przed fałszowaniem żywności? Eksperci i badacze tematu zgodnie stwierdzili: w większości przypadków tak, ale wszystko zależy od człowieka. Są niestety firmy rodzinne, które stosują nielegalne praktyki. Z dużą sympatią słuchaczy spotkało się wystąpienie prezesa Browaru Ciechan, Marka Jakubiaka. Przedstawił on swoją historię w branży piwowarskiej i zmagania w konkurencji z globalnymi koncernami. Niewiele osób o tym wie, ale w dużej mierze właśnie jemu i jego odwadze należy zawdzięczać renesans regionalnych piw w Polsce.

Prezes Jakubiak opowiadał o tradycji w produkcji spożywczej w Polsce. „Słowo >piwo< etymologicznie wywodzi się z języka polskiego i oznacza po prostu „napitek”. W dawnej Polsce piło się mleko, wodę lub piwo. Piwo warzone w lokalnych warzelniach. Nie wódka, jak być może niektórzy be się spodziewali, ale właśnie piwo było kojarzone z dawną Polską. Warto zadbać o powrót do tej tradycji.” Rodzina Jakubiaków stała się znana ponad 10 lat temu, gdy Marek Jakubiak postawił na polskie browary i wykreował modę na lokalne piwa niepasteryzowane. Dziś jego Ciechan i Lwówek cieszą się popularnością w wielu miejscach Polski. Odwaga tego polskiego przedsiębiorcy zmieniła rynek piwny w kraju.

Mówi się o nim, że „wskrzesił piwo”. Na moje pytanie, co było inspiracją do tak rewolucyjnego działania, odpowiedział: „Z odwagą patrzyłem w przyszłość. Do tego namawiam młodych polskich przedsiębiorców – planujcie długofalowo, ogólnopolsko lub międzynarodowo. Najkrótsze plany rozpisuję na 5 lat.”

Spotkanie FBN - kalejdoskop

Zwiedzanie siedziby Solarisa

Piotr Voelkel, założyciel Grupy VOX

Dwa pokolenia firmy VOX

Anna Szczęśniak - Szczęśniak Pojazdy Specjalne, Katarzyna Gierczak-Grupińska - GELG, prezes FFR, Sylwia Mokrysz - MOKATE

Dekoracje w żłobku Solarisa

Każde wystąpienie było wysłuchane w skupieniu

Dyskusja była emocjonująca. Na zdjęciu Ewa Sobkiewicz z Salvemedica

Solange Olszewska, prezes Solaris Bus & Coach SA, firmy, która była gospodarzem części spotkania

Znak Firma Rodzinna

FBN w Poznaniu

Family Business Network Poland, oddział największej międzynarodowej sieci zrzeszającej firmy rodzinne z całego świata, na pierwsze spotkanie zaprosił przedsiębiorców do Poznania. Celem wydarzenia była wymiana wiedzy oraz doświadczeń z zakresu prowadzenia rodzinnego biznesu.

Merytorycznej wiedzy dostarczyli m.in. prawnicy z Kancelarii Wardyński i Wspólnicy, którzy przybliżyli uczestnikom temat legislacji i lobbingu na świecie. Gościem specjalnym był natomiast Tamas Kurti, prezes FBN Hungary, który opowiedział o swojej firmie rodzinnej oraz o zaangażowaniu Węgier w działania FBN International.

Ważnym elementem spotkania był wybór zarządu FBN Poland. Na stanowisko prezesa na dwuletnią kadencję została wybrana Solange Olszewska, prezes firmy Solaris Bus & Coach S.A. Wraz z mężem założyła ona firmę, która dziś jest ważnym graczem na rynku motoryzacyjnym oraz jednym z najbardziej liczących się producentów autobusów i tramwajów w Europie.

Została uhonorowana licznymi nagrodami i wyróżnieniami, m.in. tytułem Bus Builder of the Year 2005, Dama Roku 2012 oraz uznana jedną ze stu najbardziej wpływowych kobiet świata biznesu i przedsiębiorczości przez niemiecki dziennik finansowy Handelsblatt. Inni członkowie zarządu to: Magdalena Pazgan z Konspol Holding, Błażej Mrugalski z Bemo Motors, Adam Rozwadowski z Centrum Medycznego Enel – Med, Piotr Wit Voelkel z firmy Vox, Katarzyna Łakińska z V&P Agencja Reklamowa oraz Katarzyna Gierczak-Grupińska z Gelg.

Różnorodność branż reprezentowanych przez członków zarządu oraz bogate doświadczenie biznesowe pozwolą skutecznie realizować cele FBN – I w Polsce oraz przyczyniać się do rozwojufirm rodzinnych.

Kolejne spotkanie FBN Polska odbędzie się 13-14 lutego w Nowym Sączu.

Więzi mocniejsze niż Biznesowe

Trzy pytania do Solange Olszewskiej, prezes FBN Poland.

Jakie największe wyzwanie stoi przed nowo utworzonym polskim oddziałem FBN, na czelektórego właśnie Pani stanęła?

Family Business Network Poland rozpoczęło swoje funkcjonowanie w czerwcu 2013 roku. Od tego momentu trwają intensywne prace nad rozwijaniem struktur organizacyjnych oraz pozyskiwaniem nowych członków. Wierzymy, że grupie siła – chcemy, aby jak najwięcej firm rodzinnych dołączyło do naszego grona.

Tylko wtedy będziemy w stanie w pełni realizować przyjęte cele. Pomimo deklaracji rządów wielu państw w tym również Polski, kwestie związane z przedsiębiorczością rodzinną nadal traktowane są marginalnie. Działając wspólnie możemy zmienić tę sytuację.

Dlaczego firmy rodzinne powinny się zrzeszać i aktywnie działać na polu tych stowarzyszeń, tak jak robi to Pani firma Solaris?

Zarządzając firmą rodzinną na co dzień mierzymy się z zagadnieniami nieznanymi korporacjom. Dlatego właśnie tak ważne jest stworzenie platformy, za pośrednictwem której będziemy mogli dzielić się naszą wiedzą i doświadczeniem.

Działając w ramach Family Business Network mamy okazję do nawiązywania relacji z przedsiębiorcami z różnych krajów. W trakcie spotkań bardzo często okazuje się, iż pomimo różnic językowych i kulturowych w naszym życiu zawodowym spotykamy się z podobnymi problemami. Wspólnie łatwiej je rozwiązywać.

Czy widzi Pani w przewidywalnej przyszłości możliwość poprawy sytuacji firm rodzinnych? Chodzi o sytuację, w której będą one traktowane z taką powagą i respektem, jak w rozwiniętych gospodarkach europejskich – np. Niemczech, Szwajcarii, Francji.

Uważam, że na zmianę obecnej sytuacji zapracować musimy sami. Na rynku polskim działa wiele firm rodzinnych z długą i bogatą tradycją. Przedsiębiorstwa te spajane są przez więzi znacznie mocniejsze, niż tylko biznesowe. To decyduje o ich sile. Firma rodzinna jest wartością samą w sobie – musimy tylko nauczyć się o tym mówić, pokazać,iż określenie „firma rodzinna" jest synonimem rzetelności i jakości. To jednak wymaga czasu, współpracy i dzielenia się wiedzą i doświadczeniem.

Partner Fundacji

Aleksandra Kasińska, Doradca Podatkowy
i Aplikant Radcowski w Kancelarii Ożóg i Wspólnicy

Udział przedsiębiorcy w konkursie a podatki

Nie wszyscy prowadzący działalność gospodarczą wiedzą, że wygrywając w konkursie nagrodę uzyskują przysporzenie, które jest opodatkowane podatkiem dochodowym. W przypadku nagród uzyskanych w ramach wykonywanej działalności gospodarczej, sposób opodatkowania budzi spory zarówno wśród sądów administracyjnych, jak i organów podatkowych. Warto pamiętać, że kwestia ta dotyczy zarówno przedsiębiorcy, która wygrywa nagrodę, jak i przedsiębiorcy, który jest organizatorem konkursu. Kiedy uzyskanie nagrody w konkursie będzie wiązało się z działalnością gospodarczą? Oto przykład. Osoba prowadząca działalność gospodarczą w zakresie prowadzenia robót budowlanych bierze udział w konkursie zorganizowanym przez firmę sprzedającą cement, gdzie warunkiem udziału w konkursie jest zakup określonej ilości cementu oraz wymyślenie hasła reklamowego.

W takim wypadku nagroda będzie uzyskana w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą. Jednak inaczej należy potraktować przedsiębiorcę, który bierze udział w konkursie, ale zakupiony przez niego ma posłużyć budowie jego własnego domu. Wówczas taka osoba działa nie jako przedsiębiorca, ale jako osoba prywatna, budująca własny dom. Kontrowersje związane z opodatkowaniem takiego przychodu związane są przede wszystkim z tym, czy organizator konkursu jest obowiązany jako płatnik do zapłaty podatku, czy też podatek odprowadza samodzielnie przedsiębiorca otrzymujący nagrodę. Organy podatkowe wskazują na dwa możliwe warianty postępowania:

- zryczałtowany podatek w wysokości 10**%** wartości nagrody odprowadza organizator konkursu jako płatnik (por. interpretacja Dyrektora Izby Skarbowej w Warszawie z 11 października 2012 r. nr IPPB4/415-532/12-4/SP); w przypadku, gdy nagroda ma charakter niepieniężny podatnik obowiązany jest do wpłacenia płatnikowi wartości podatku (art. 41 ust. 7 pkt 1 Ustawy PIT). W praktyce, organizatorzy konkursów obok nagrody rzeczowej przyznają również odpowiednio skalkulowaną nagrodę pieniężną, która przeznaczana jest na zapłatę podatku (tzw. ubruttowienie nagrody);

- wartość przysporzenia podatnik uwzględnia samodzielnie w rozliczeniu podatkowym i opodatkowuje na zasadach ogólnych (skala podatkowa/podatek liniowy) wybranych dla działalności gospodarczej (por. interpretacja Dyrektora Izby Skarbowej w Bydgoszczy z 20 lipca 2012 r. nr. ITPB2/415 -409/12/IB);

Również sądy administracyjne nie prezentują jednolitego stanowiska w zakresie opodatkowania nagród przyznawanych przedsiębiorcom, jednak wydaje się, że dominuje stanowisko zobowiązujące organizatora do pobrania zryczałtowanego podatku nawet, jeżeli podatnikiem jest przedsiębiorca (por. wyrok WSA w Warszawie z 17 kwietnia 2013 r., sygn. akt III SA/Wa 3381/12, wyrok WSA w Warszawie z 21 lipca 2010 r., sygn. akt III SA/Wa 169/10). Takie stanowisko wydaje się wynikać z obowiązujących przepisów i wiąże się z nim najniższe ryzyko podatkowe – zarówno dla podatnika, jak i dla organizatora konkursu – płatnika.

Mecenas Fundacji

Strategiczne decyzje w rękach rodziny

Rozmowa z Magdaleną Kwiatkiewicz, współwłaścicielką i członkiem zarządu firmy rodzinnej Yes Biżuteria, Mecenasa Fundacji Firmy Rodzinne We wrześniowym numerze Harvard Business Review Polska komentowała Pani sytuację opisaną w hipotetycznym przykładzie firmy Meblon, która borykała się z problemami i rozważała zatrudnienie menedżera spoza rodziny, aby pomógł się z nimi uporać.

Jakie ogólne rady przekazałaby Pani firmom rodzinnych, jeśli chodzi o współpracę z konsultantami zewnętrznymi lub menedżerami kontraktowymi? Na co trzeba zwrócić uwagę w rozmowach z jednymi i z drugimi?

W firmie YES w małym stopniu korzystamy z konsultantów zewnętrznych i menedżerów kontraktowych. Na najważniejszych stanowiskach w firmie pracują Członkowie Zarządu z pierwszego i drugiego pokolenia. Uważamy, że najważniejsze zadania w firmie mogą wykonywać tylko członkowie rodziny. Natomiast konsultanci zewnętrzni i menedżerowie kontraktowi muszą mieć jasno stawiane zadania zgodne z celami strategicznymi firmy, ale także z wieloletnią wypracowaną polityką typową dla firmy rodzinnej, gdzie najważniejsze są stosunki międzyludzkie i gdzie wyjątkową wartością tworzącą sukces firmy są pracownicy – ludzie związani z firmą od wielu lat. Wraz ze zmieniającymi się warunkami zewnętrznymi rynek stawia nowe zadania. Zmieniają się oczekiwania klientów. Mamy świadomość, że trzeba korzystać z doświadczeń innych - i teoretyków i praktyków. W naszej firmie w dużym stopniu innowacje i korporatyzację firmy wprowadza młode pokolenie. I tylko za niektóre obszary w firmie odpowiadają zewnętrzni menedżerowie. Są to osoby bardzo profesjonalne, mające kontakt z rynkiem, które pracowały w dużych międzynarodowych przedsiębiorstwach, mają świeższe spojrzenie i są nowocześniejsze w sensie biznesowym – po prostu patrzą inaczej, rozumieją dlaczego sytuacja na rynku dzisiaj jest inna niż chociażby 10 lat temu i dlaczego konkurencja, klienci i produkty wciąż się zmieniają.

Jest Pani raczej zwolenniczką doradców, którzy czuwają nad działaniami wykonywanymi przez zarządzających firmą członków rodziny, ale pozostają w cieniu i nie ponoszą bezpośrednio odpowiedzialności za efekty tych działań czy raczej zatrudnieniem osoby w firmie i uczynieniem jej bezpośrednio odpowiedzialnej (np. wynagrodzenie jako success fee) za proces, który ma przeprowadzić w firmie?

Jestem bardziej za zatrudnieniem osoby odpowiedzialnej za jakiś proces, który ma przeprowadzić w firmie. Trzeba takim osobom postawić jasno cele i zadania zgodne ze strategią firmy. Trzeba ustalić system oceny efektywności działań danej osoby, wprowadzić mierniki i mechanizmy planowania finansowego, które ta osoba musi realizować. Taka osoba również musi świadomie kierować działaniami, kompetencjami i rozwojem pracowników, dzięki czemu z jednej strony optymalizuje koszty zarządzania a z drugiej zachowuje rodzinny charakter firmy.

Czy są takie obszary działalności firmy, które Pani zdaniem absolutnie nigdy nie powinny być oddawane w ręce kogoś spoza rodziny?

Moim zdaniem wszelkie strategiczne decyzje nie mogą być podejmowane poza Zarządem, który tworzą członkowie rodziny. Szczególnie wrażliwe są obszary finansów i łańcucha dostaw. Myślę, że jest to lepsze dla firmy ponieważ członkowie rodziny nie działają krótkoterminowo tylko realizują cele perspektywiczne.
-red.

W jaki sposób działa Fundacja Firmy Rodzinne

Wypracowana została grafika na przedstawienie sposobu funkcjonowania Fundacji Firmy Rodzinne w odniesieniu do najbliższego otoczenia.

– Za setnym razem, kiedy opowiadałam o tym, jak działamy w Fundacji, zaczęłam rysować parasol, który ma być jej wyobrażeniem, metaforą – mówi Katarzyna Gierczak-Grupińska, Prezes Fundacji Firmy Rodzinne.

Pod parasolem umieszczone są działania, które Fundacja realizuje wspólnie z Family Business Network (FBN międzynarodowo) oraz stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR w Polsce). W tym roku powstał FBN Poland, oddział globalnego Family Business Network International (FBN-I) www.fbn-i.org , przez który Fundacja ma kontakt ze środowiskiem międzynarodowym. Dzięki temu powiązaniu może w pełniejszy sposób wymieniać się wiedzą z firmami rodzinnymi z innych krajów i kultur. Warto podkreślić, że wiele z pośród firm rodzinnych, które aktywnie uczestniczą w przedsięwzięciach i wydarzeniach organizowanych przez Fundację, działa również aktywnie na polu FBN.

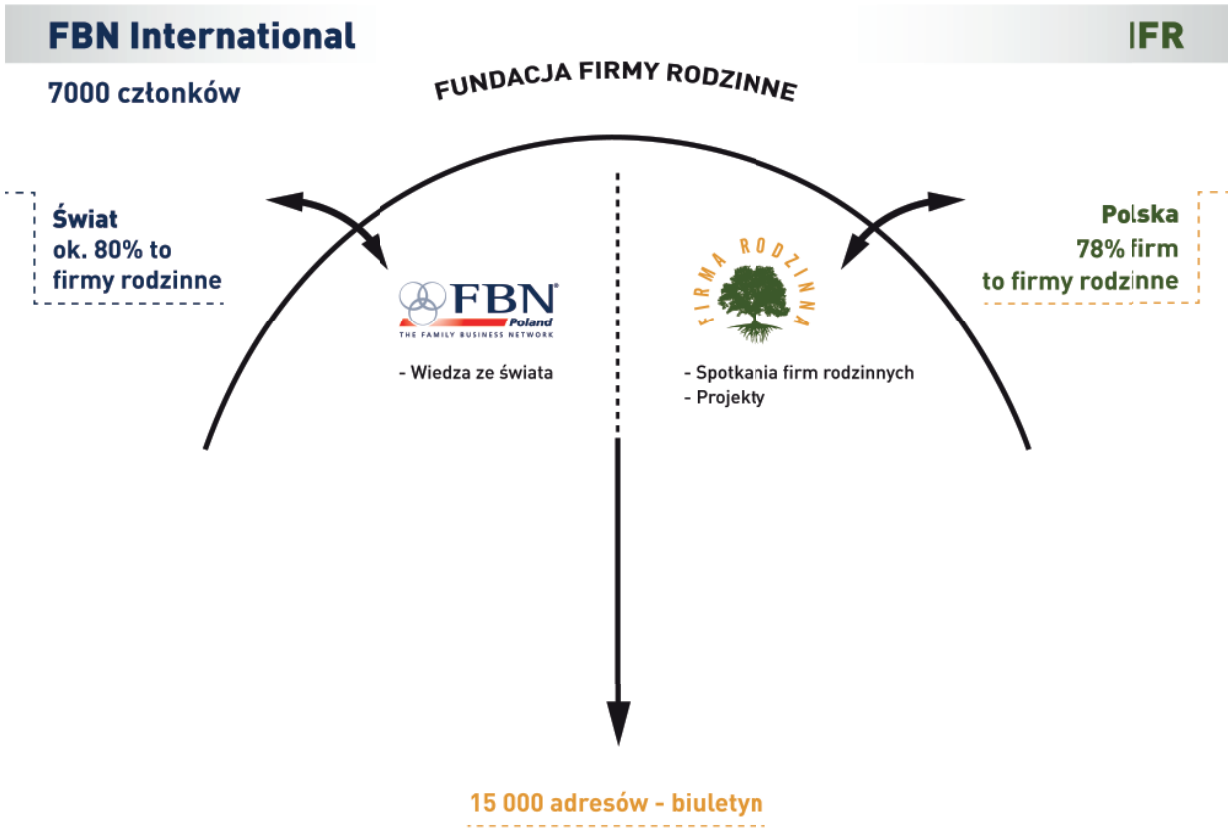
Natomiast współpracę ze stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych www.firmyrodzinne.pl możemy odnieść do tego, co Fundacja robi w Polsce. Wspólnie z Fundacją Firmy Rodzinne, stowarzyszenie IFR często organizuje spotkania firm rodzinnych oraz realizuje projekty dedykowane dla rodzin biznesowych.

Jednym z nich jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego projekt Firmy Rodzinne 2 www.firmyrodzinne.eu .

Niezwykle ważnym elementem działań FFR w kraju jest również promowanie marki Firma Rodzinna, której symbolem jest znak „drzewka".

W najbliższym czasie opracujemy i uruchomimy portal na którym będziemy promować firmy rodzinne które są dumne ze swojej rodzinności www.sieciowanie.pl. W tym miejscu również będzie można wyszukać firmy rodzinne do współpracy oraz polecić już sprawdzone relacje.

Ostatnim, choć na pewno nie pod względem ważności, elementem działań FFR jest biuletyn. Jest on wysyłany każdorazowo do bazy ok. 16 tys. odbiorców związanych ze środowiskiem firm rodzinnych w Polsce. Dzięki niemu Fundacja może przekazywać istotne informacje oraz wiedzę przydatną firmom rodzinnym.



Założyciel sieci IKEA stracił majątek na rzecz synów

Ciemne strony rodzinnej firmy ujawnia w książce były pracownik.

Praktyka pokazuje, że firma rodzina może być efektywnym modelem prowadzenia przedsiębiorstwa. O tyle, o ile jest on realizowany właściwie. W niektórych sytuacjach zaangażowanie rodziny w podejmowanie kluczowych decyzji może bowiem być czynnikiem uniemożliwiającym rozwój, a nawet prowadzącym do bankructwa.

Prowadzenie rodzinnego biznesu oprócz wyraźnych korzyści, takich jak wysoki poziom zaangażowania w rozwój firmy czy przyjazna atmosfera pracy, może wywoływać także trudności organizacyjne. Bliskie i Osobiste relacje ze współpracownikami z jednej strony mogą ułatwiać rozwiązywanie konfliktów i przepływ komunikacji wewnętrznej, jednak w niektórych sytuacjach mogą prowadzić do przedkładania emocji nad logiczne rozwiązania.

Problemy na gruncie prywatnym przedkładane są na pracę zawodową i odwrotnie, co niestety jest chlebem powszednim w wielu przedsiębiorstwach. To z kolei nie sprzyja profesjonalnym działaniom i może wywoływać konflikty zarówno między członkami rodziny, jak i pozostałymi pracownikami.

Na własnej skórze przekonał się o tym Ingvar Kamprad, założyciel sieci IKEA. W wyniku sporu z synami stracił on bowiem znaczną część swojego majątku, uzbieranego już po przekazaniu kierownictwa i własności IKEA. Pomimo tego, że potomkowie miliardera zostali właścicielami firmy, wynajęli amerykańskich prawników, by przejąć część fortuny ojca, co też im się udało. Sprawa negatywnie odbiła się nie tylkona finansach firmy, ale i jej wizerunku.

Zgodnie z informacjami, które w połowie września podała PAP, sprawa została ujawniona w książce „IKEA w drodze do przyszłości", której współautorem jest Lennart Dahlgren, były szef IKEA w Rosji.

PAP w depeszy powołał się na fragmenty książki, które zacytował szwedzki dziennik gospodarczy „Dagens Industri". Dowiadujemy się z nich, że na 4 lata przed swoim odejściem ze stanowiska prezesa IKEA, które nastąpiło w 1986 roku, Ingvar Kamprad założył w Holandii fundację, która kontroluje firmę, pozostawiając sobie potajemnie prawo do samej marki IKEA. Dzięki temu zabiegowi od tamtej pory co roku otrzymywał niewielki procent z dochodów firmy. Uzbierany w ten sposób przez 30 lat majątek mógł sięgać nawet 3,5 mld euro.

Jak czytamy dalej, gdy synowie – Peter, Jonas i Mathias – dowiedzieli się o tych pieniądzach, postanowili je przejąć, mimo tego, że ojciec przekazał im całą firmę.

Oryginalny tytuł książki to „IKEA : på väg mot framtiden". Została wydana pod koniec września w Szwecji i jest do kupienia w tamtejszych księgarniach internetowych za 165-179 SEK, czyli ok. 80 zł. Jak do tej pory rodzina Kamprad nie odniosła się oficjalnie do informacji, o których pisały media po tym, jak w połowie września „Dagens Industri" zacytował fragmenty książki.

Dwójka pozostałych autorów książki to Karl von Schulzenheim i Stellan Bjoerk. Pierwszy z nich jest ekonomistą. Drugi natomiast dziennikarzem ekonomicznym, od 1967 roku niemal bez przerwy związanym ze szwedzkim tygodnikiem gospodarczym Veckans Affärer. Już cześniej interesował się zarówno samą firmą IKEA, jak i firmami rodzinnymi.

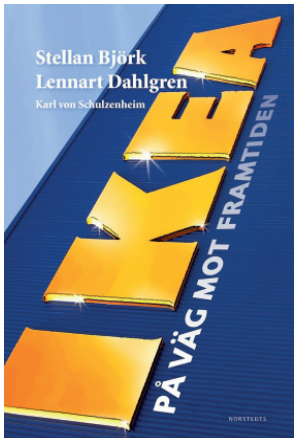
W 1998 roku wydał pierwszą książkę poświęconą legendarnemu już producentowi mebli, a jej tytuł brzmiał „Ikea - entreprenören, affärsidén, kulturen" (po polsku: „Ikea – przedsiębiorstwo, model biznesowy, kultura"). Osiem lat później opublikował z kolei „Dynastin Stenbeck. Succéer och tragedier i en finansfamilj" (pl: „Dynastia Stenbeck. Sukcesy i tragedie w rodzinie finansistów"). Żadna z książek nie została wydana w Polsce.

Jednak to Lennart Dahlgren jest najciekawszą postacią spośród trzech autorów książki, której fragmenty wywołały niemały poruszenie w mediach od rodzimej Szwecji, przez Wielką Brytanię, kraje Europy Środkowej, a na Australii i Nowej Zelandii skończywszy. „IKEA w drodze do przyszłości" to nie pierwsza jego książka. Zdążył już wcześniej zdobyć pisarskie szlify oraz niemałą sławę. Przyniosła mu ją książka o wprowadzaniu sklepów IKEA do Rosji.

Co ciekawe - w każdym z dwóch krajów, gdzie została wydana, miała inny tytuł. Rosyjski tytuł w wolnym tłumaczeniu na polski brzmi „Pomimo absurdu: jak pokonałem Rosję, a ona pokonała mnie". Natomiast w Szwecji książkę opublikowano pod tytułem „IKEA kocha Rosję". Podobnie, jak w przypadku „IKEA w drodze do przyszłości", nie znajdziemy jej w polskich księgarniach. Nie doczekała się ona również wydania po angielsku.

Historia sieci IKEA rozpoczęła się w 1943 roku, kiedy 17-letni wówczas Ingvar Kamprad postanowił zająć się handlem. Meble włączył do asortymentu dopiero po 5 latach działalności firmy, ale prawdziwy sukces przyniósł mu pomysł pakowania mebli na płask. Różne źródła podają, że wpadł na niego próbując kiedyś włożyć do samochodu stół. Przyjaciel poradził mu wówczas, żeby usunął nogi.

Warto podkreślić, że IKEA jest mocno związana z Polską, która obecni jest jednym z dwóch największych eksporterów mebli dla sieci. Początek współpracy przypada na rok 1961, kiedy to Ingvar Kamprad po raz pierwszy przyjechał do naszego kraju aby nawiązać współpracę z tutejszymi producentami mebli. Wizyta rwała wówczas tydzień, a jej efektem było zamówienie krzeseł ÖGLA wytwarzanych z giętego drewna bukowego w Zakładzie Mebli Giętych w Radomsku. - red.



Wydarzenie

III Europejski Kongres Małych i Średnich Przedsiębiorstw, odbywał się w Katowicach od 16 do 18 września. Uczestnicy ponad 50 sesji plenarnych dyskutowali nad rozwojem polskiej gospodarki oraz nad wypracowaniem postulatów i rozwiązań sprzyjających przedsiębiorcom, szczególnie w dobie kryzysu.

Szczególną rolę MŚP – najdynamiczniej rozwijającego się sektora polskiej gospodarki, podkreślał w swoim wystąpieniu prezydent Bronisław Komorowski. Zwrócił uwagę, że to właśnie małe i średnie przedsiębiorstwa mają największy udział w budowaniu polskiej gospodarki, dlatego niezbędne są reformy służące wzmocnieniu i stabilizacji warunków ich działania. Zmiany w prawie, w tym stworzenie przejrzystej ordynacji podatkowej sprzyjającej funkcjonowaniu małych przedsiębiorstw, mają ogromne znaczenie.
Istotną kwestią poruszoną w czasie trwania kongresu była aktywność kobiet w biznesie. Odbyło się uroczyste wręczenie certyfikatów nominacji dla 100 Ambasadorek Przedsiębiorczości Kobiet. Tytułem Ambasadorki nagrodzono kobiety, które swoją postawą angażują się w promocję kobiecej przedsiębiorczości oraz pomagają innym kobietom w tworzeniu i rozwijaniu ich własnych firm. Wśród nich znalazły się również kobiety zaangażowane w inicjatywy organizowane przez Fundację Firmy Rodzinne.

Zofia Drohomirecka, właścicielka sieci sklepów z kawą „Pożegnanie z Afryką"

Absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, na kierunku Handel Zagraniczny.

Jako pierwsza polska przedsiębiorczyni zastosowała franchising jako formę rozwoju swojej firmy wkrótce po tym, jak otwarty przez nią 21 lat temu profesjonalny sklep z wysokogatunkową kawą odniósł szybki sukces. Jest znaną i cenioną ekspertką w dziedzinie kawy. Jest wiceprezeską stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych.

„Tytuł Ambasadorki Przedsiębiorczości Kobiet to dla mnie wyróżnienie i bardzo się z niego Cieszę. Tym bardziej, że moim zdaniem to bardzo dobry sposób na promowanie postawy przedsiębiorczej, a jednocześnie integrację środowiska kobiet, które zajmują się szeroko pojętą aktywnością gospodarczą. Ja akurat nigdy w życiu zawodowym nie miałam żadnych problemów z tego powodu, że jestem kobietą, ale zdaję sobie sprawę, że nie zawsze tak jest i kiedy tylko mam do tego okazję, pomagam innym kobietom odnaleźć się biznesie.

Cieszę się też z tego, że mianowanie Ambasadorek ma właśnie taki charakter. Mam tu na myśli liczbę kobiet, które każdego roku są nominowane do tego tytułu. Uważam, że dodatkowe sto kobiet co roku może bardzo dużo zdziałać i z pewnością ich działanie będzie miało lepsze przełożenie na rzeczywistość niż gdyby powoływano na przykład kilka lub kilkanaście Ambasadorek na rok. Mam nadzieję, że dzięki takim inicjatywom zmieni się nie tylko postrzeganie kobiet przedsiębiorczych, ale przedsiębiorców w ogóle. W publicznym przekazie, z którym mamy do czynienia w mediach, bardzo często przedsiębiorcy są kreowani na krętaczy wyzyskujących pracowników. Liczę na to, że za kilka lat dzięki pracy m.in. Ambasadorek Przedsiębiorczości Kobiet, do opinii publicznej dotrze, że większość przedsiębiorców to uczciwi ludzie, którzy mają te same cele, co pracownicy i pracują co najmniej równie ciężko, jak oni."

Anna Szczęśniak, prezes firmy SZCZĘŚNIAK Pojazdy Specjalne w Bielsku Białej

- Z wykształcenia magister prawa, od 1992 r. współzałożycielka i dyrektor rodzinnej firmy Budowa Pojazdów Specjalistycznych ze 100% polskim kapitałem.

W roku 1998, po przekształceniu firmy w spółkę , pełni w niej funkcję Prezesa Zarządu. Firma produkuje samochody specjalne dla: wojska, policji, straży granicznej, służby więziennej i medycznej, pogotowia gazowego. Produkcja specjalizuje się w samochodach: ratunkowo-gaśniczych, ratownictwa technicznego, pożarniczych, laboratoriach przewoźnych, kontenerach i przyczepach pożarniczych oraz zaporach przeciwpowodziowych „Ważnym wyzwaniem dla Ambasadorek jest spełnianie wymagań, jakie przed nami postawiono. Musimy nieustannie udowodniać swoimi działaniami i zaangażowaniem, że zasłużyłyśmy na ten tytuł, a nasza dotychczasowa praca będzie kontynuowana. Musimy jeszcze więcej wysiłku włożyć w prace społeczne na rzecz przedsiębiorczych kobiet, a dodatkowo dawać z siebie 100% na polu zawodowym, by własnym przykładem udowadniać, że kobiety radzą sobie w biznesie. Z jednej strony tytuł Ambasadorki jest dla mnie wyróżnieniem - bardzo miłym i motywującym do dalszych działań. Z drugiej - to ogromny obowiązek. Z uwagi na to iż jestem kobietą ambitną i zahartowaną w twardym świecie „męskiego biznesu", wiem, że nie mam prawa spocząć na laurachi założyć, że wszystko już udało mi się osiągnąć.

Teraz bardziej niż kiedykolwiek muszę skupiać się na wykonywaniu swojej codziennej pracy zawodowej i niesieniu wsparcia dla innych na polu społecznym, wspierając wszystkie działania fundacji Ambasady Przedsiębiorczości Kobiet. Mam nadzieję, że dzięki niej zmieni się spojrzenie na kobietę na rynku przedsiębiorczości. Niestety nadal szanse na sukces w biznesie pomiędzy kobietą, a mężczyzną są bardzo nierówne. Pokutuje przeświadczenie o tym, że kobieta nie jest poważnym partnerem biznesowym i powinna przede wszystkim ładnie się prezentować. Oczywiście na przestrzeni ostatnich kilku lat widać już znaczącą poprawę na korzyść kobiet, ale nadal musimy wykonywać podwójną pracę, pracując jako matki i spełniając się na polu rodzinnym, a w tym samym czasie skupiając na celach biznesowych.

Trzeba pamiętać, że kobiety do każdego miejsca, w którym dowodzą, wnoszą ciepło i zrozumienie. Nie od dziś wiadomo, że mają bardzo wysoko rozwiniętą zdolność empatii i to widać na każdym kroku. W miejscach kierowanych przez kobiety zmienia się atmosfera, poza tym, że wszystko działa jak należy, to jednak nadal widać więcej optymizmu i spokoju w zespole działającym razem."

Wydarzenie

Rio de Janeiro, fot. Fundacja Firmy Rodzinne

Firmy rodzinne – o tym się mówi na świecie

Rozszerzenie działalności na rynki zagraniczne, metody zarządzania firmą rodzinną, sposoby wsparcia portfela inwestycyjnego a także proces przekazywania kierownictwa w przedsiębiorstwie – te oraz wiele innych tematów zostało poruszonych podczas 24. międzynarodowego szczytu Family Business Network (FBN), który odbył się na początku października w Rio de Janeiro.

Podczas spotkań nie zabrakło dyskusji dotyczących kwestii, z którymi firmy rodzinne na całym świecie spotykają się na co dzień. Oprócz teorii, pojawiło się też wiele porad praktycznych. Znaczną część panelu dyskusyjnego poświęcono problematyce dotyczącej rozszerzania działalności gospodarczej. Uczestnicy spotkania dowiedzieli się m.in. jak przygotować zarówno samą firmę jak i pracowników, do wejścia na nowy, nieznany do tej pory, rynek.

Na podstawie przykładów konkretnych firm można było zapoznać się z możliwymi scenariuszami a także prześledzić najczęściej popełniane błędy. Wśród nich wyróżniano brak profesjonalnej kadry oraz skupianie się na teraźniejszości zamiast przyszłości i rozwoju firmy. Użyteczne wskazówki dotyczyły też zwiększania zasobów przedsiębiorstwa. Wymieniano m.in. możliwość przejęcia partnerów biznesowych związanych bezpośrednio z firmą lub z innej branży, inwestycje w inny sektor a także – co było szczególnie podkreślane ze względu na znaczenie we współczesnym biznesie – rozwój innowacji i nowoczesnych technologii.

Tym, co cieszyło się największym zainteresowaniem uczestników szczytu były wystąpienia przedstawicieli konkretnych firm rodzinnych, którzy opisywali swoje doświadczenia związane z prowadzeniem takiego przedsiębiorstwa. Nie zabrakło także reprezentantów młodego pokolenia oraz ich własnych pomysłów na biznes. Podawane przykłady dotyczyły m.in. sukcesji na stanowisku głównego prezesa firmy oraz tego, jak zachować się w sytuacji, gdy któryś z bliskich nie sprawdza się na wyznaczonym mu stanowisku. Poglądem, który dominował wśród prelegentów była konieczność długotrwałego i przemyślanego przygotowanie następcy do przejęcia funkcji oraz odsunięcie od podejmowania kluczowych decyzji przez członka rodziny, który źle wypełnia swoje obowiązki. Do ciekawszych tematów, które poruszono podczas szczytu należały zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu, kultury organizacyjnej oraz integracji pracowników.

The Family Business Network International to największa międzynarodowa sieć zrzeszająca firmy rodzinne z całego świata. W swojej działalności kieruje się hasłem: Firmy Rodzinne dla Firm Rodzinnych. Październikowy szczyt w Rio de Janeiro był 24. organizowanym przez FBN. -red.

MAXymaliści
Nieograniczone możliwości umysłu

Ginkofar® MAX
- usprawnia pamięć
- poprawia koncentrację
- podnosi wydolność umysłową
- zmniejsza zawroty głowy i szum w uszach

SKRÓCONA INFORMACJA O LEKU DLA PACJENTA

GINKOFAR MAX (Ginkgonis extractum siccum raffinatum et quantificatum), 114 mg, tabletki powlekane.
Każda tabletka powlekana zawiera 114 mg kwantyfikowanego suchego wyciągu z liści miłorzębu (Ginkgo biloba L., folium).

Wskazania do stosowania:
Ginkofar Max jest lekiem roślinnym zalecanym do stosowania u pacjentów z następującymi objawami:
- osłabieniem pamięci i sprawności umysłowej związanym z wiekiem,
- pomocniczo w zaburzeniach krążenia mózgowego (z objawami zawrotów głowy, szumu w uszach),
- pomocniczo u pacjentów wykonujących zalecany program ćwiczeń fizycznych w leczeniu niespecyficznej choroby naczyń obwodowych z objawami chromania przestankowego.

Przeciwwskazania:
Nie stosować leku Ginkofar Max jeśli pacjent ma uczulenie na wyciąg z liścia miłorzębu japońskiego lub którykolwiek z pozostałych składników tego leku. Podmiot odpowiedzialny: Biofarm Sp. z o.o., ul. Wałbrzyska 13, 60-198 Poznań. Pozwolenie nr: 21038 (wydane przez URPL, WM i PB). Dostępne opakowanie: 30, 60 tabletek powlekanych.

BIOFARM®

Przed użyciem zapoznaj się z ulotką, która zawiera wskazania, przeciwwskazania, dane dotyczące działań niepożądanych i dawkowanie oraz informacje dotyczące stosowania produktu leczniczego, bądź skonsultuj się z lekarzem lub farmaceutą, gdyż każdy lek niewłaściwie stosowany zagraża Twojemu życiu lub zdrowiu.

Sukces sukcesji. Część 1.

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

Określ i zakomunikuj cele, jakie chcesz osiągnąć

To czego inni nie wiedzą, może uderzyć w Ciebie. Elastyczność. Adaptacyjność. Kreatywność. To cechy, które wyróżniają prywatne przedsiębiorstwa od ich większych konkurentów. Bardzo często właściciele prywatnych firm opierają swoje decyzje biznesowe na osobistym doświadczeniu i intuicji. Choć sprzyja to innowacyjności, zakłóca niekiedy przejrzystość działania. W rezultacie, nie tylko Twoi konkurenci zastanawiają się nad tym, dokąd zmierza Twoja firma, ale również osoby współpracujące z Tobą w prowadzaniu biznesu.

Właściciele firm często zakładają z góry, że ich partnerzy, kadra kierownicza, wspólnicy i członkowie rodziny rozumieją ich intencje i zamiary na przyszłość, nawet jeśli nie zostały one głośno wypowiedziane. Co więcej, właściciele mogą do tego stopnia polegać na własnych opiniach i przekonaniach, że wdrażają plany sukcesji jednostronnie, bez pytania o zdanie innych zainteresowanych. Brak ustalenia i zakomunikowania jasno określonych i wymiernych celów, które biorą pod uwagę potrzeby wszystkich interesariuszy (osób i podmiotów związanych z firmą – członków rodziny, osób uczestniczących w zarządzaniu, pracowników, kontrahentów, banków, potencjalnych inwestorów), może prowadzić do sporów i nieporozumień biznesowych. Aby uniknąć wspomnianych wyżej konsekwencji, należy dobrze zaplanować proces sukcesji – zdefiniować cele i zadania, dostosować je do celów i strategii biznesowej oraz przekazać je zarówno partnerom biznesowym, jak i rodzinie. Skoncentrowanie działań poszczególnych interesariuszy na osiągnięciu jasno określonych celów sprzyja wzrostowi ich motywacji do działania oraz pozyskaniu bieżącej informacji zwrotnej od zainteresowanych.

Różni liderzy, różne cele

Właściciele prywatnych przedsiębiorstw często nie angażują się w formalne wyznaczanie celów, gdyż są przekonani, że wszyscy interesariusze podzielają ich wizję przyszłości. W rzeczywistości, to rzadki Przypadek, aby cele różnych osób były zbieżne. Dla przedsiębiorcy pierwszorzędne znaczenie może mieć na przykład zapewnienie ciągłości pracy kluczowych pracowników, co może stać w sprzeczności z intencjami potencjalnych inwestorów, którzy chcieliby przystąpić do wspólnych przedsięwzięć.

„Kiedy przychodzi do planowania sukcesji, przedsiębiorstwa prywatne muszą tak definiować cele, by łagodzić potencjalne konflikty miedzy potrzebami biznesowymi, a potrzebami osobistymi lub rodzinnymi. Tylko w ten sposób mogą zapewnić harmonijne przekazanie władzy."
David White
Grant Thornton, Wielka Brytania

Podobnie, Twoim głównym celem, jako właściciela firmy rodzinnej, może być utrzymanie bieżącej kontroli rodziny nad firmą. Twoi wierzyciele mogą natomiast uważać, że Twoim potencjalnym następcom brakuje umiejętności niezbędnych do prowadzenia biznesu. Ci ostatni zaś mogą w ogóle nie być zainteresowani przejęciem sterów nad firmą mając inną wizję swojej przyszłości.

Oczywiście, te przykłady to tylko wierzchołek góry lodowej. Właściciele często mierzą się z problemem pogodzenia sprzecznych celów osobistych i biznesowych. Wyzwanie to jest szczególnie istotne w procesie planowania sukcesji.

Dobrobyt finansowy odchodzącego na emeryturę właściciela firmy jest uzależniony od jej sukcesu finansowego. Jeżeli zapewnienie wystarczającej ilości środków na godną emeryturę oznacza, że firma pozostanie bez odpowiednich zasobów na sfinansowanie dalszego rozwoju, to może to oznaczać nie tylko utratę zabezpieczenia finansowego dla przyszłych pokoleń. To również może wywołać ryzyko utraty miejsc pracy przez kluczowych pracowników, a nawet ryzyko nieprzetrwania firmy.

Wyzwania przy definiowaniu celów

Właściciele powinni deklarować swoje cele. Powinni poświęcić czas na określenie, w którym kierunku chcieliby rozwijać swój biznes, jakie osobiste cele chcą zrealizować i jak je pogodzić z celami innych zainteresowanych. Zbyt często problemy dnia bieżącego utrudniają właścicielom zaangażowanie się w ten proces. Odkładanie w czasie decyzji związanych z przyszłością jest ciągle standardem w firmach rodzinnych.

Czasem właściciele po prostu nie chcą przejść na emeryturę, mimo składanych deklaracji. Być może nie udało im się zbudować życia na zewnątrz firmy i czują strach przed utratą swojej pozycji społecznej. Być może ich tożsamość zbyt mocno zazębia się z firmą i nie potrafią funkcjonować bez zaangażowania w firmę. Być może ich zamożność jest zbyt mocno związana z biznesem i nie mają szans na utrzymanie tego stanu rzeczy na emeryturze.

Niezależnie od przyczyny, to między innymi te czynniki mogą powstrzymywać przedsiębiorców od uczciwego podzielenia się swoimi planami na przyszłość. Firmy rodzinne stoją w obliczu szczególnych wyzwań związanych z przeplataniem się interesów rodziny i firmy. Jeżeli członkowie rodziny postrzegają firmę jako dziedzictwo rodziny, które należy zachować dla przyszłych pokoleń, mogą sprzeciwiać się decyzjom właściciela dotyczących zatrudnienia profesjonalnej kadry zarządzającej, pozyskania inwestorów zewnętrznych lub zachowania kapitału poprzez zmniejszenie wypłat dla właścicieli.

Jeśli zbyt wielu interesariuszy jest zaangażowanych w biznes, właściciele prywatnych przedsiębiorstw mogą obawiać się niekorzystnych reakcji w sytuacji, gdy sposób traktowania przez nich poszczególnych interesariuszy nie będzie postrzegany jako uczciwy i sprawiedliwy. Wszystkie te problemy i rodzące się wątpliwości sprawiają, że wytyczenie jasnych celów w procesie planowania sukcesji to wyjątkowo trudne zadanie dla prywatnych przedsiębiorstw.

Ostatecznie, zdefiniowanie i wyartykułowanie celów w procesie planowania sukcesji może okazać się znacznie trudniejszym zadaniem niż może się na początku wydawać. Zarządzanie konkurencyjnymi priorytetami, konfrontacja z potencjalnymi obawami własnymi i swoich interesariuszy, zaangażowanie w uczciwą samoocenę i rozwiązywanie złożonych problemów finansowych i emocjonalnych wymaga prawdziwej pracy. Jednakże podjęcie wysiłku w tym zakresie jest koniecznością.

„Wielu właścicieli firm nie zna mechanizmów, jakie należy wdrożyć, by zdefiniować cele w ramach planowania sukcesji. Współpraca z zaufanym doradcą może zapewnić im szerokie spojrzenie, którego potrzebują, by pogodzić swoje cele osobiste z celami biznesowymi."

Bobby Stover
Grant Thornton, Stany Zjednoczone

Wizerunek Firm Rodzinnych

FUNDACJA
FIRMY RODZINNE

V&P

WYNIKI BADANIA – październik 2013

Fundacja Firm Rodzinnych wraz z agencją V&P przeprowadziły badania ankietowe mające ustalić przewagi i wartości charakterystyczne dla Firm Rodzinnych działających w Polsce.

Badanie miało formę ankiety jakościowej przeprowadzonej na grupie 36 osób będących Właścicielami, Prezesami, Dyrektorami Zarządzającymi lub Członkami Zarządu różnych Firm Rodzinnych. Osoby te w przeważającej większości (83%) reprezentowały przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 50 pracowników.

Drugim etapem badania będzie ankieta ilościowa rozesłana do wszystkich Firm Rodzinnych zrzeszonych w organizacjach promujących Rodzinny Biznes. Ich analiza pozwoli uściślić wizerunek Firm Rodzinnych w Polsce, umożliwiając ich spójną i efektywną promocję na Polskim rynku.

Poniżej prezentujemy najciekawsze efekty analizy ankiet.

Czy fakt bycia Firmą Rodzinną wpływa na jej postrzeganie przez konsumentów ostatecznych?

Znaczna część osób badanych prowadzi interesy o charakterze B2B, dlatego ich wizerunek u konsumentów ostatecznych nie odgrywał istotnej roli.

Jednak respondenci prowadzący biznes skierowany do konsumenta ostatecznego odpowiedzieli na to pytanie twierdząco, za główną przewagę uznając większe zaufanie, jakim konsument darzy ich produkty lub usługi.

Wizerunek Firm Rodzinnych

Pytania do rozważenia:

1.Czy wartości przedstawione w badaniu obecne są wśród wszystkich pracowników Firm Rodzinnych?
2.Czy pracownicy, partnerzy, konsumenci wiedzą, że mają kontakt z Firmą Rodzinną?
3.Jak wspólnie budować siłę polskich Firm Rodzinnych?

Mecenas Fundacji

Teraz to nie to co kiedyś.

Rozmowa z Grzegorzem Grupińskim, właścicielem i prezesem firmy rodzinnej GELG, która jest Mecenasem Fundacji Firmy Rodzinne, o wolności gospodarczej i biurokracji.

Biuletyn FFR: **Gdyby myślami cofnął się pan w czasie do początków swojej firmy i miał teraz opowiedzieć, co pierwsze przychodzi panu na myśl przy porównaniu możliwości prowadzenia firmy wówczas z obecnymi warunkami, to co by to było?**

Grzegorz Grupiński: Moja pierwsza myśl jest taka, że wtedy było dużo łatwiej. I to pod każdym względem – zarówno jeśli chodzi o konkurencję na rynku, jak i zmagania z urzędową biurokrację. Jak ktoś chciał na początku lat 90. wybudować halę, czy inny budynek gospodarczy, po prostu zaczynał budowę, a formalności były dogrywane w międzyczasie. Teraz to nie do pomyślenia. Na własnym przykładzie mogę powiedzieć, że od rozpoczęcia procesu uzyskiwania zezwoleń pozwoleń do wbicia pierwszej łopaty przy budowie, potrzeba około 7-8 miesięcy. To bardzo dużo czasu i muszę przyznać, że strasznie blokuje rozwój. Praktycznie odbiera to szanse na szybkie dozbrojenie produkcji po przyjęciu nowego typu zamówienia, bo prawdopodobnie klient będzie potrzebował produktów wcześniej niż będziemy w stanie zdobyć niezbędne formalności do rozbudowy zakładu.

Ma pan pewnie na myśli jakiś konkretny przykład ?
Tak. Kiedy oddawaliśmy do użytku nowy biurowiec mieliśmy problemy ze strażą pożarną. Okazało się bowiem nagle, że ciśnienie wody w rurze, którą położyliśmy wcześniej, bo potrzebowaliśmy przecież wodę w zakładzie produkcyjnym (specjalnie doprowadzaliśmy ją przez 1,5 km z sąsiedniej miejscowości, bo zakład jest raczej na uboczu) jest za niskie. Dlaczego nagle? Dlatego, że wcześniej co roku straż pożarna sprawdzała to ciśnienie i nie zgłaszała żadnych obiekcji. Cała sprawa skończyła się tym, że musieliśmy wkopać na naszym terenie dwa zbiorniki wody po 15 tys. litrów każdy, ale żeby to zrobić musieliśmy dodatkowo starać się o kolejne pozwolenie, co przeciągnęło sprawę o następne dwa miesiące.

To akurat duży i konkretny przykład, ale podobnym mniejszych sytuacji, które zdarzają sie praktycznie codziennie można by przytaczać bez liku. Praktycznie nie zdarza się, żeby urzędnik przyspieszył tok spraw. Najszybszy termin, na jaki można liczyć ze strony urzędów to ustawowy termin rozpatrywania poszczególnych wniosków. Przykładowo, jeśli w danej sprawie jest to dwa tygodnie, to na pewno nie ma co liczyć, że cokolwiek dostaniemy wcześniej.

Co, pana zdaniem, mogłoby poprawić obsługę przedsiębiorców przez urzędników?
Myślę, że na pewno należałoby uzależnić wynagrodzenie urzędników od jakości wykonywanej pracy. Tak, aby faktycznie brali odpowiedzialność za decyzje, które podejmują. Słyszałem o pewnym sposobie, który sprawdził się już w kilku firmach. Chodzi o to, żeby część wynagrodzenia pracownika odkładana była na osobnym rachunku i wypłacana po jakimś dłuższym okresie czasu, na przykład po roku, ale jeszcze lepiej – po kilku latach. Warunkiem wypłaty jest jakieś konkretne kryterium sukcesu. W przypadku urzędników, wyobrażam sobie, że sukcesem mogłaby być bezbłędna praca – to znaczy taka, która nie generuje skarg, odwołań, pozwów etc. od przedsiębiorców, których sprawy prowadzą. -red.

Wydarzenie

Recepta na długowieczny biznes rodzinny

Podsumowanie spotkania szkoleniowego „Od czego umierają firmy". Od czego umierają firmy? Odpowiedzi na to pytanie szukano podczas warsztatów zorganizowanych przez firmę rodzinną ANRO, które odbyły się 24 i 25 października w Zawierciu. W spotkaniu uczestniczyło 23 przedstawicieli firm rodzinnych z południa Polski. Podstawowym celem wydarzenia było określenie przyczyn upadłości firm oraz wypracowanie działań, które mogłyby temu zapobiec. Szkolenie poprowadził Helmut V. Gläser, znany trener biznesu z doświadczeniem menadżerskim w firmach ubezpieczeniowych i farmaceutycznych m.in. w Niemczech, Francji czy Stanach Zjednoczonych.

Podczas warsztatów rozpatrywano m.in. takie zagadnienia jak rola czynnika ludzkiego w rozwoju firmy, zabezpieczenie zakresu odpowiedzialności przełożonego a także zainteresowanie i zaangażowanie, zarówno pracowników jak i członków zarządu, na poszczególnych fazach cyklu życia firmy. Różnorodna tematyka dotyczyła zagadnień z zakresu ekonomii i zarządzania ale także indywidualnych predyspozycji pracowników oraz relacji interpersonalnych.

Dużą część spotkania poświęcono osobie szefa, zarówno w zakresie możliwości usprawnienia jego działań jak i ewentualnych nadużyć z jego strony. Wskazówki na linii pracodawca-pracownik dotyczyły przede wszystkim usprawnienia komunikacji wewnętrznej, zarządzania zasobami ludzkimi oraz rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Zagadnieniami, na które położono szczególny nacisk były kwestie zbędnych kosztów, niezaplanowanych działań oraz rola krytyki i dobrego klimatu pracy. Uczestnicy szkolenia starali się inaczej spojrzeć na niektóre zagadnienia, z którymi spotykają się w codziennej pracy, np. na kwestię kosztów ale i pozycję menadżera. Oprócz oczywistych czynników wpływających na pracę kierownika, szczególnie skupiono się na jego osobowości. Szukając przyczyn upadku firmy nie bano się zadawać odważnych pytań. Jedną z bardziej kontrowersyjnych koncepcji było wymienienie wśród głównych przyczyn bankructwa firmy... jej właściciela.

Warsztaty były okazją do wzajemnego dzielenia się doświadczeniami nie tylko ze strony prowadzącego ale i samych uczestników. Wymiana wiedzy i konkretnych doświadczeń miały na celu zwrócenie uwagi na najczęściej popełniane błędy oraz wskazać sposoby rozwiązania trudnych sytuacji. Partnerami wydarzenia była Fundacja Firmy Rodzinne oraz Inicjatywa Firm Rodzinnych.
Kolejna edycja warsztatów już 9-10 grudnia w Poznaniu. Zgłoszenia można przesyłać na adres: fundacja@firmyrodzinne.org. -red.

Kłody pod nogami przedsiębiorców

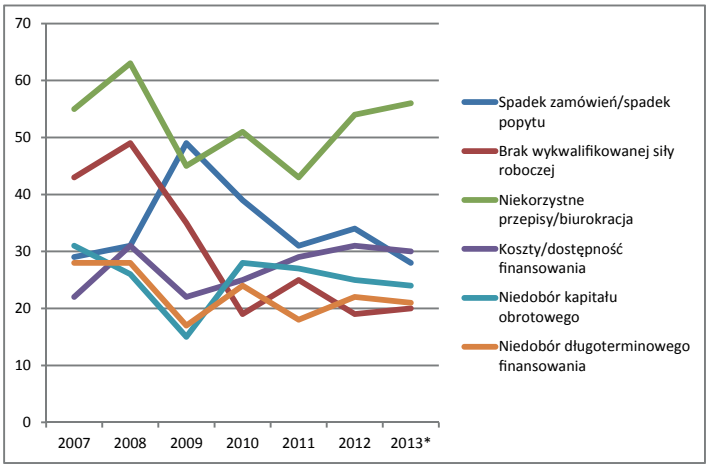
Jednym z kluczowych pytań stojących przed każdym przedsiębiorcą jest to, czy i do jakich rozmiarów rozwijać swoją firmę. Na jakie bariery rozwojowe natrafiają małe i średnie przedsiębiorstwa? Badania w tym zakresie, zarówno w Polsce jak i na świecie, od lat prowadzi Grant Thornton. Poniżej prezentujemy wyniki najnowszych badań.

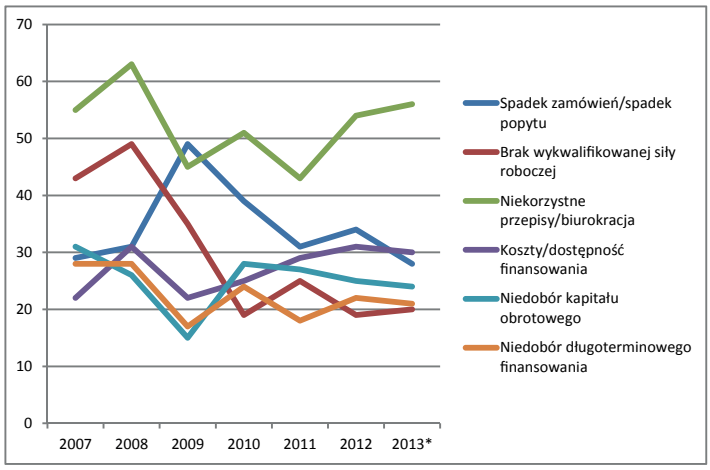
Niejasne prawo i skomplikowane przepisy doskwierają polskim przedsiębiorcom od wielu lat, co potwierdzają badania IBR prowadzone w Polsce od 2004 r. W opinii badanych jest to czynnik najsilniej hamujący rozwój biznesu – 56% polskich firm w I kwartale 2013 r. uznało biurokrację za ważną lub bardzo ważną barierę.

Wśród innych barier wskazywanych przez przedsiębiorców do grupy najistotniejszych należały: ograniczenie zamówień, trudniejszy dostęp do wykwalifikowanych kadr, wysokie koszty finansowania, niedobór kapitału obrotowego i długoterminowego finansowania.

W przeregulowanym i często zmieniającym się środowisku prawnym przedsiębiorcy potrzebują wsparcia ze stronykompetentnych i pomocnych urzędników. Dotychczasowe efekty działań kolejnych rządów pod hasłem ułatwień dla biznesu i zwiększenia przyjazności państwa, nie rokują w najbliższychlatach poprawy sytuacji.

Dariusz Bednarski
Grant Thornton, partner zarządzający





Pod względem barier biurokratycznych zdecydowanie negatywnie odbiegamy od średniej światowej i europejskiej, gdzie ok. 30-40%* właścicieli firm wskazuje tą barierę jako kluczową. W każdym kraju jest to element hamujący rozwój przedsiębiorstw, ale występują istotne różnice w skali tego zjawiska. Globalnie, przedsiębiorcy najbardziej obawiają się spadku zamówień.

Nieprzyjazna legislacja

W gąszczu niespójnych i nieprzyjaznych przepisów przewagę mają duże firmy, które mogą sobie pozwolić na silne, a zatem kosztowne zespoły prawnicze i doradcze. Częściej też optymalizują one procesy i zobowiązania budżetowe.

Zmniejszanie się zamówień ze strony klientów

MŚP z natury rzeczy dysponują mniejszymi budżetami marketingowymi, jak również mają mniejsze rezerwy, pozwalające przetrwać trudny czas, agresywnie walcząc o klientów. W praktyce, w okresach dekoniunktury, często również więksi gracze konsolidują rynek, wykorzystując „głębsze" portfele.

Koszty finansowania oraz niedobór kapitału obrotowego

W walce o kapitał bardziej wiarygodne mogą okazać się większe podmioty, zapewniające lepsze zabezpieczenie pożyczanych/ inwestowanych środków. W konsekwencji mniejsi muszą akceptować wyższe koszty pozyskania kapitału. Alternatywą dla MŚP jest poszukiwanie nowych, poza kredytem bankowym, dróg finansowania rozwoju biznesu. O ile 10 lat temu przedsiębiorcy nie mieli jeszcze do dyspozycji takich źródeł jak NewConnect, czy Catalyst, a fundusze private equity były również czymś egzotycznym, o tyle dziś te źródła kapitału są do dyspozycji właścicieli firm.

Niewystarczająca ilość wykwalifikowanych pracowników

MŚP oferują średnio swoim pracownikom wyraźnie niższe wynagrodzenie. Dodatkowo, w przypadku średnich przedsiębiorstw, udział wynagrodzeń w kosztach ogółem jest większy niż w dużych. W praktyce powoduje to, że bariera związana z ograniczona podażą wykwalifikowanych pracowników jest dla MŚP jeszcze bardziej istotna.

MECENAS Fundacji

Kto planuje używać poduszek powietrznych w aucie?

Rozmowa z Patrycjuszem Marcinkowskim, właścicielem firmy rodzinnej MRC Broker, Mecenasa Fundacji Firmy Rodzinne

Jak wyglądały początki MRC Broker?
Na trzecim roku studiów stworzyłem wydawnictwo zajmujące się wydawaniem informatorów dla studentów. Ponad rok łączyłem prowadzenie firmy ze studiami dziennymi oraz pracą w tygodniku Wprost. Na V roku, jak każdy musiałem dokonać pewnych wyborów. Zrezygnowałem z dziennikarskiego etatu, wybierając własną firmę. Wtedy właśnie zmieniłem profil z wydawnictwa na działalność brokerską. Na moją decyzję wpływ miała uchwalona w tym czasie ustawa o OFE. Nie chciałem „sprzedawać" OFE, ale przez tę ustawę zwróciłem uwagę na sektor ubezpieczeń.

Czy na początku pojawiały się jakieś obawy przed rodzinnym biznesem?
Na początku moja żona Ania była sceptycznie nastawiona. Twierdziła, że oprócz ryzyka związanego z własną działalnością, będziemy mieli dużo więcej pracy i brak czasu na zwykłe życie i rodzinę. Przez pierwsze 4 lata pracowałem 7 dni w tygodniu, po min. 10 godz. dziennie, kolejne po 6 dni, ale jest to całkowicie normalne w przypadku pracy na własny rachunek. Z perspektywy czasu widzę, że byłem tak zdeterminowany, że trudno mi wyobrazić sobie przeszkodę, która mogła mnie powstrzymać, zresztą w kwestii determinacji niewiele się zmieniło.

Pana dzieci są jeszcze za młode na rację w MRC Broker, ale czy w przyszłości będzie Pan chciał zaangażować ich w rodzinny biznes?
Oczywiście. Jest to cel, który przyświecał mi w momencie tworzenia firmy, ale jeśli okaże się, że moje dzieci chcą iść własną drogą, nie będę za wszelką cenę ograniczać ich własnych wyborów. Firma jest, jak rodzina i należy postrzegać ją w podobny sposób. Decydując się na rozwój własnego biznesu trzeba myśleć przyszłościowo i długofalowo. To nie krótki, kilkuletni „skok na kasę", ale wieloletnie i wielopokoleniowe budowanie wartości, które trzeba współdzielić. Tak samo jest z rodziną, decydując się na nią nie myślałem o kilku latach, ale o całym życiu i przyszłości moich najbliższych.

Jak i co ubezpieczać w firmie, by móc czuć się bezpiecznie?
Powinniśmy zastanowić się, kto lub co jest źródłem generującym przychody i to właśnie ubezpieczyć. Mówiąc konkretniej, oprócz ubezpieczeń majątkowych należy pomyśleć o ubezpieczeniach: utraty zysku (BI), odpowiedzialności cywilnej prowadzonej działalności oraz odpowiedzialności cywilnej członków zarządu i rad nadzorczych (D&O).

Czy trafiają do Pana klienci, którym nie udało się przewidzieć zaskakującej rzeczywistości?
Nasi klienci z branży budowlanej, boleśnie odczuli rok 2012. Nie możemy przewidzieć przyszłości, ani sukcesów, tragedii czy porażek, ale możemy się na tę przyszłość przygotować. Wraz z osiągnięciem sukcesu, wzrasta poziom ryzyka. My pomagamy je zminimalizować, co dobrze oddaje nasze motto: Ubezpieczymy Twój wzrost. Z ubezpieczeniami powinno być jak z systemami bezpieczeństwa w aucie, kupujemy je ale np. z poduszek powietrznych na pewno nie planujemy i nie chcemy korzystać, natomiast czasem mogą okazać się bezcenne.

Rodzinność jak znak firmowy

Pierwsze z serii spotkań rekrutacyjnych do projektu Firmy Rodzinne 2 odbyło się w Poznaniu. Uczestniczyło w nim blisko 40 osób z ponad dwudziestufirm rodzinnych z Wielkopolski.

Na wstępie uczestnicy spotkania dowiedzieli się dla kogo jest projekt, dlaczego warto się przyłączyć, jaki będzie program szkoleń i kto będzie prowadził zajęcia. Potem odbyły się warsztaty – najbardziej zaskakująca część całego spotkania. Zorganizowano je przede wszystkim po to, żeby przedsiębiorcy już na pierwszym spotkaniu mogli poczuć atmosferę wykładów oraz ćwiczeń, jakie będą organizowane już po zakończeniu rekrutacji.

Niespodzianką było to, jak bardzo uczestnicy zaangażowali się w pracę i z jaką otwartością mówili o swoich doświadczeniach. To właśnie ich osobiste refleksje, potrzeby oraz ciekawość są czymś, co prowadzi całą grupę. Wykładowca zaś jest przewodnikiem, który czasem wyjaśnia, czasem podpowiada, a czasem tylko zadaje pytania. Odpowiedzi zaś uczestnicy formułują sami podczas dyskusji .

Biorący udział w spotkaniu zastanawiali się, co odróżnia biznesy rodzinne od innych oraz na ile rodzinność biznesu jest zaletą. Okazało się też, że najważniejsze jest bezpośrednie spotkanie ludzi i możliwość porozmawiania. Wielkość firmy, jaką reprezentują jest natomiast kwestią drugrzędną.

O pierwszym projekcie Firmy Rodzinne, jego sukcesie i efektach, teraźniejszości czyli właśnie rozpoczynającym się projekcie Firmy Rodzinne 2 mówili:

- Małgorzata Mączyńska – koordynator projektu FR i FR2 z ramienia PARP,
- Mieczysław Łais – koordynator FR2 i przedstawiciel Zarządu stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych,
- Katarzyna Gierczak-Grupińska - koordynator do sieciowania oraz
- Karina Knyż-Grzywa – szef biura ds. szkoleń i trenerka w pierwszym projekcie FR.

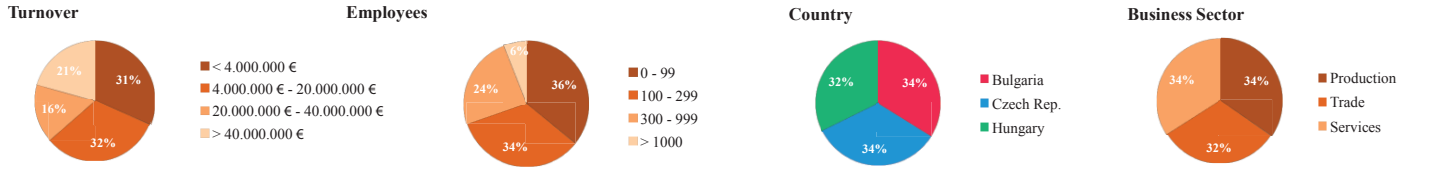
Odbyły się też warsztaty kreatywne „Firma w rodzinie czy rodzina w firmie?" Dzięki nim uczestnicy mieli szansę wymienić się doświadczeniami, refleksjami oraz pomysłami, jak rozwiązywać problemy. Warsztaty prowadziły Wiesława Machalica i Sylwia Hull-Wosiek – szefowe merytoryczne projektu Firmy Rodzinne 2.

Duże poruszenie i zaciekawienie wywołały wystąpienia uczestników poprzedniej , pierwszej edycji szkoleń dla firm rodzinnych. W części zatytułowanej „Moje korzyści z udziału w pierwszym projekcie Firmy Rodzinne" Barbara Kołecka z Foto Studio Kołecki oraz Małgorzata Stefko i Mieczysław Stefko. Alicja Wejner.

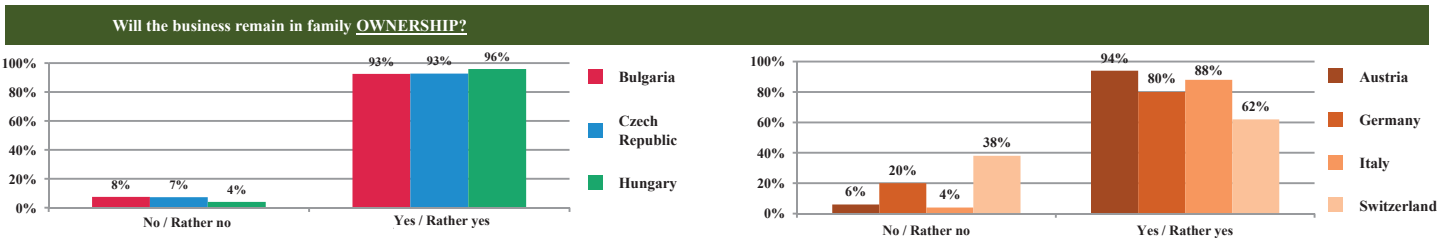
- Concordia Design , Mecenas Fundacji Firmy Rodzinne, jest uczestnikiem projektu Firmy Rodzinne 2.

Rodzinne biznesy z Europy Środkowej różnią się od tych z Zachodu

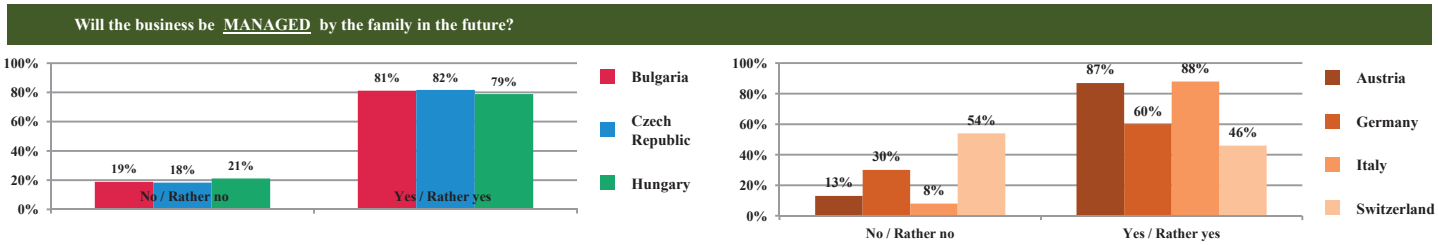
Jak pokazują wyniki badania przeprowadzonego przez austriacki Bank Gutmann, podejście do prowadzenia biznesu rodzinnego w Europie Środkowej zasadniczo różni się od tego spotykane w krajach z zachodu kontynentu. Badanie objęło Bułgarię, Czechy oraz Węgry. Przeanalizowano odpowiedzi ponad 120 firm rodzinnych o wiodących pozycjach w swoich branżach i porównano z odpowiedziami firm z Europy Zachodniej.



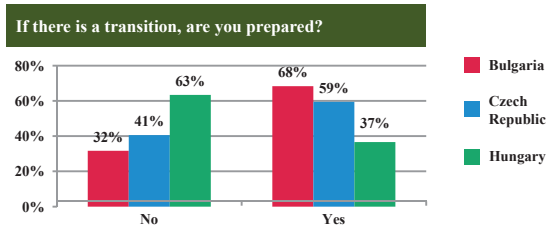
Według raportu Banku Gutmann, kluczowymi wyzwaniami badanych firm są: zagrożenie nieudaną sukcesją, brak specjalistycznej wiedzy w niektórych obszarach zarządzania, niewłaściwa struktura organizacyjna oraz konieczność zatrudniania menedżerów z zewnątrz. Mimo tych wyzwań, środkowoeuropejskie firmy rodzinne mają ogromną wiarę i determinację w utrzyman ie własności w rodzinie. W odpowiedzi na pytanie o to, czy firma pozostanie w posiadaniu rodziny, we wszystkich trzech krajach z tego regionu ponad 90% zarządzających odpowiedziało twierdząco. Najbardziej przekonani o tym są Węgrzy (96%).



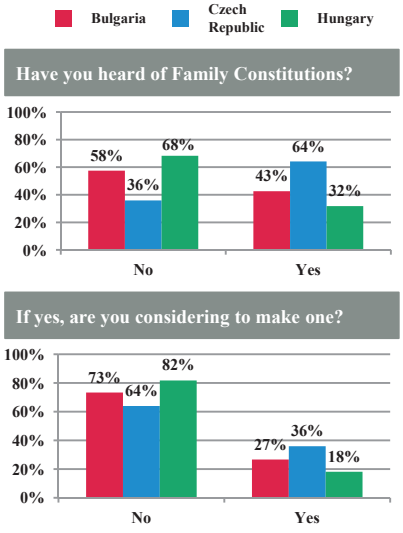
W Czechach, Bułgarii, jak i na Węgrzech, odpowiedzi twierdzącej na pytanie czy zarząd pozostanie w rodzinie, udzieliło ok. 80% badanych firm. W Austrii i Włoszech jest podobnie, a nawet nieco lepiej. Niemcy i Szwajcarzy w dużej części nie planują już zachowania funkcji kierowniczych w firmach rodzinnych.



Bardzo widoczna jest również różnica w postrzeganiu kultury organizacyjnej jako przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych. W tym przypadku firmy z Europy Zachodniej są bardziej przekonane o swojej sile niż ich odpowiedniczki z Europy Środkowej. Dużą rozbieżność możemy natomiast obserwować w przypadku oceny firm co do własnego przygotowania na przekazanie władzy w firmie. Najlepiej oceniają sami siebie Bułgarzy. Blisko 70% tamtejszych firm uważa, że jest na to gotowa.



Mniejsze różnice w zdaniach znajdujemy w przypadku ustosunkowania się do kwestii konstytucji rodzinnych. O ile średnio około połowy firm rodzinnych z Czech, Bułgarii i Węgier o nich słyszało, to większość z nich nawet nie rozważa opracowania takiego dokumentu dla własnej rodziny.



Mimo wyraźnych trudności w zarządzaniu rodzinnymi firmami, o których mowa wyżej, twórcy raportu podsumowują go bardzo optymistycznie. Biznesy będące własnością rodzin i przez nie zarządzane są bowiem bardziej odporne na kryzys od pozostałych. Dowodzi tego ponad 5-procentowy wzrost w okresie od lipca 2010 do czerwca 2012 roku, którego doświadczyło 60% respondentów innego badania, przeprowadzonego w 2012 roku przez Family Business Network we współpracy z Ernst & Young (280 firm rodzinnych z 33 krajów). Co więcej, jeden na sześciu respondentów mógł pochwalić się ponad 15-procentowym wzrostem. Natomiast te z badanych firm, które były spółkami giełdowymi, miały lepsze wyniki od swoich indeksów giełdowych (10% lepiej od DAX i 15% lepiej od S&P). Podobne badania będą przeprowadzone w 2014 roku wśród wiodących firm rodzinnych z Polski. Pełny raport z badania Banku Gutmann będzie dostępny do pobrania w sekcji „Wiedza" na stronie Fundacji Firmy Rodzinne.

Kampania społeczna - MARKA FIRMA RODZINNA

Szacujemy, że w Polsce jest 2,2 mln czynnych firm, z tego co najmniej 60 proc. to przedsiębiorstwa rodzinne, czyli jest nas na pewno ponad milion. Większość średnich, małych i mikroprzedsiębiorstw to firmy rodzinne. Wytwarzamy 67 proc. krajowego produktu brutto, czyli stanowimy bardzo ważny segment gospodarki. Drzewko „zasadzone" w kolejnych firmach rodzinnych w Polsce. Gratulujemy! Chcemy się Wami pochwalić:

1) Agro-Pomes – Gorzów Wielkopolski

2) ABC P.H.U. Hanna Chałupczak - Poznań

3) FHU Supober Bernard Pieróg - Kraków

4) Wooltex-Tedex - Nowa Sól

5) Elgra - Inowrocław

6) Biuro Rachunkowe Martalia - Szamotuły

7) Pneumat System - Wrocław

Daj się odnaleźć innym rodzinnym. Aby otrzymać dostęp do Znaku Firma Rodzinna, skontaktuj się z nami: fundacja@firmyrodzinne.org

Firmy posługujące się znakiem Firma Rodzinna

stan na dzień 7 listopada 2013 r.

Wójcik & Wójcik
Telekomfort Domin Spółka Jawna
Logit T.J. Kowalewski i Wspólnicy Sp.J.
Logos Centrum Edukacyjne
FOL-PLAST-KRAUS
Pracownia Cukiernicza "Ewa" Anna i Tadeusz Jankowscy
P.W. "Kanbex" Sp. z o.o.
AVIZO 2 Agencja Reklamowa
J.K.F. Spółka z o.o.
Mapiso Biuro Rachunkowo-Ekonomiczne Sp. z o.o.
P.P.U.H. GreKa Sp. z o.o.
Studio Technik Cyfrowych
Kubala Sp. z o.o
L&A Zarządzanie Nieruchomościami
BlueSun Michał Kłyk
Wamika Fresh
Systemy Informatyczne SET(H)
P.P.U.H. OPAKO S.C.
ABRAMCZYK Sp. z o.o.
Gartenholz H&H Sp z.o.o.
Biuro Aktywnego Wypoczynku Altius
Pphu Ceramika Artystyczna "wiza" Sp. z o.o.
MOLGA s.c. A. Molga M. Molga
IDEOWNIA
Hendukol
Pracownia Satysfakcji Sp. z o.o.
Firma Maja
OPTIMA
WYTWÓRNIA WAFLI LUCYNA ZBOROWSKA
Centrum Biurowe Eproco Sp. z o.o. Sp. k.
DROGOSZ Sp.zo.o.
Rzemieślnicza Firma Stolarska STOLMAR SC A. W.Jarczyńscy
Wamech P.A.Wąsik
Firma Polański - Usługi Komputerowe
Calamari s.c.
PHU WITIM, Janusz Witecki
Intelkom Paweł Ciągło
SOFIA BIURO RACHUNKOWE
P.P.H Gałuszka, Krębuszewska i Wspólnicy sp.j.
Nettom
AW.NET Polska Sp. z o.o.
CUKIERNIA-PIEKARNIA B.M.WENTA
Centrum Medyczne ENEL-MED
zpu Świta
GÓRAK HOLISTIC TRAINING
Masarnia Krzyś sp. zo.o sp. k
PPUH "Studio Meblowe" Piotr Zagóra, Katarzyna Zagóra S.C.
Goshico
AGBUD PPHU Grzegorz Kołodziejski
ZRB "BLACH-DEK"
Przedsiębiorstwo el12 sp. z o.o.
FMACHINERY SEBASTIAN FRANEK
EL-INWEST Sp. z o.o.
Sako-Expo Techtextilplast H.Sakowski Sp.J
IOC sp. z o.o.
F.H.U. "beta"
Interhurt sp. z o.o.
AMY PPHU Anna Majcherczyk
Agencja Żeglarska Kubryk
Zakład Przerobu Kamienia Budowlanego Export - Import Ryszard Jędrychowski
Kotrak Bis Irena i Andrzej Kurdziel
Pneumat System Sp. z o.o.
NEW MILLENNIUM Sp. z o.o.
LIWO Tłumaczenia
Czajka
IT CULTURE Sp. z o.o SKA
Caffee24.eu Piotr Kliszcz
Rożek Brokers Group Sp. z o.o.
PHPU Józef Kaczmarek
RENEX
Grupa Morado Sp. z o.o.
LECH-POL HOTELE I RESTAURACJE Sp. z o.o.
FLOP SYSTEM sp. z o.o.
OROQ Enterprise
Pracownia Register
Morpho sp. z o.o.
GALMET
Recman Sp. z o.o.
B.H.Kampoll Sp.j.B.J.Kamińscy R.P.Podsadni
F.H. Progress
Przedsiębiorstwo Budowlano Handlowo Usługowe Januszi Grażyna Bambot
Presto sp. z o.o.
JMK Computerate Sp. z o.o.
Projekt Wspierania Przedsiębiorczości PWP
AMG Solutions Sp.z o.o.
Centrum Posadzek "ZAREMBA" Wiesław Zaremba
NIWA
Stocznia Jachtowa Sułkowski
Centrum Zdrowia Mediceum
Zakład Cukierniczy "u Lecha" Leszek Truskolawski
eEngine Sp. z o.o.
STUDIO ACORD
Kamieniarstwo Wrzos
MIDOSoftware Paweł Sosnowski
Europejska Platforma Hurtowa
Adamus sp zoo
Biuro Tłumaczeń Diuna SC Anna Kolasa Piotr Kolasa
SLB ITA - TEST
Pezal
"FONDER SP.J.
Odlewnie żeliwa "
INSPIRE Centrum Rozwoju Umiejętności
"Polpain-Putka Sp. z o.o."
Dingo sp. z o.o.
Tołoczko
Super Power Sp z o.o.
Agroturystyka Wigwam
F.P.H.U. "MELBA" s.c.
MMG s.c.
Business Discovery
Grupa Pietrzak
Sagra Technology Sp. z o.o.
Salvemedica
Mobilne Biuro Prasowe
Kamienica Feliksa Stabrowskiego
EHC
Obatrans
PPUH "SKALMEX" Sp. z o.o.
Nalewki Staropolskie Karol Majewski i Wspólnicy Sp. z o.o.
PPH GWAREK SP. ZO.O.
Martalia
ANDEX Pawłowscy spółka jawna
"JPW FREELANCE"
Prywatne Centrum Edukacyjne
MARMOŁOWSKI s.c. - Alicja Marmołowska, Ewa Marmołowska
Wyrób Wędlin Tradycyjnych Bartosz Kwiatek
Eneco Sp. z o.o.
Anel A.E.Fiejka
Bellussi Group LTD
Plastwill
PPHU Dominika Niewiadomska
WĘDZARNIA KALISKA
Grupa Saternus Sp. z o.o. S.K.A.
PJP Telecom
Aldo Sp. z o.o.
Catering Śląski Wojciech Ostrzołek
Bukowy Park
"ANRO Firma Poligraficzno-Handlowa Anna Rotarska"
Fotex-Studio-Bugno
DPM Sp. z o.o.
Vox Sp. z o.o.
Ankol Sp. z o.o.
Gama ELGRA
Agro Pomes
Kunke
Lokus sp. z o.o.
FHU SUPOBER Bernard Pieróg
Printexpress.pl Iwona Płonowska
INSTAL Oraczewscy Sp. z o.o.
ABC P.H.U. Hanna Chałupczak
Wisdom Consulting Klimczyk i Morawik Sp.J.
CERMAG POZNAŃ Sp. z o.o.
PHU COALA E.D.RYGIELSKA
Wooltex-Tedex
Supron 1
Cafardini Showroom
B.R. Hauser zabudowy samochodow dostawczych
Manufaktura Mojej Mamy
Gelg

Dłuższa Perspektywa

Przez ostatnie 180 lat kryzysy ekonomiczne nadciągały i mijały. Austriacki bank prywatny, Bankhaus Spängler, przez cały ten czas z sukcesem prosperował na rynku, będąc wiernym swojej podstawowej zasadzie jaką jest samodyscyplina.

Gdy w 1970 roku Heinrich Spängler przejmował po swoim dziadku Bankhaus Spängler w Salzburgu (Austria), otrzymał od niego tajemnicze, drewniane pudełko cygar. Heinrich widywał je już wcześniej pracując ze swoim dziadkiem, starszym wspólnikiem w banku, Carlem Spänglerem. Było to pudełko cygar Dannemann, ale Heinrich wiedział, że oprócz tabaki dziadka ma ono jeszcze inną wartość. Carl Spängler zawsze starał się gorliwie wykorzystać każdą możliwą okazję, by przekazać kolejnym pokoleniom swoje pomysły. Prezentując wnukowi pudełko powiedział: „Nie otwieraj go, dopóki nie umrę".

Sześć miesięcy później, w 1971 roku, Carl Spängler zmarł i Heinrich został przedstawicielem szóstego pokolenia, które dołączyło do zarządu banku. Zgodnie z życzeniem dziadka, wnuk otworzył pokrywkę pudełka i wyjął z niego 50 małych kawałków papieru. Na samej górze leżała kartka z napisem: „50 lat doświadczenia w banku". Heinrich zauważył, że każdy kawałek papieru zawierał jakiś element wiedzy na temat filozofii bankowości rodzinnej. Na jednej z nich było napisane: „Pożyczka jest tylko wtedy dobrym interesem, kiedy jest spłacana". Na innej: „Rząd czy kościół niekoniecznie są lepszym dłużnikiem". Na kolejnej natomiast: „Jeśli ktoś zaczyna budować dom, jakkolwiek jest to twórcze, bądź ostrożny".

Według Heinricha, dziadek prawdopodobnie nie chciał, żeby ten otworzył pudełko wcześniej, ponieważ jego zawartość była tak zwyczajna. Uchwycone w pudełku oczywiste prawdy, ilustrowały jednak konserwatywny styl pokoleń rodziny Spängler kierujących bankiem. Aby kultywować tę filozofię i upewnić się, że będzie ona przestrzegana, rodzina Spänglerów spisała misję przedsiębiorstwa i utworzyła radę rodziny. Spotykają się dwa razy do roku na formalnych zebraniach, aby omówić sprawy biznesowe, plany sukcesji, a także by umożliwić członkom rodziny wymianę informacji.

„Ważnym jest, że nasza rodzina identyfikuje się z firmą, podtrzymuje jej wartości, rozmawia ze sobą o tym co się dzieje i unika kłótni", mówi Heinrich, pełniący funkcję przewodniczącego rady nadzorczej banku.

W spisanej misji przedsiębiorstwa Spänglerowie ujęli główne cele swojego banku, wliczając chęć zachowania niezależności. Jednocześnie przyznali, że bycie niezależnym oznacza zgodę na umiarkowany rozwój.

Bankhaus Spängler świadomie unika zbyt ryzykownych inwestycji, a na pożyczki przeznacza jedynie dwie trzecie depozytów swoich klientów. Ci z kolei wiedzą, że rodzina chce aby firma działała jak najdłużej i nie spekuluje w celu odniesienia większego zysku", mówi Heinrich. „Podczas kryzysu finansowego w 2008 roku, kiedy ludzie nie wiedzieli gdzie ulokować swoje pieniądze, depozyty w banku Spängler wzrosły o dwie cyfry".

Aby obniżyć ryzyko, wszyscy międzybankowi kontrahenci są sprawdzani pod względem wiarygodności kredytowej i narzucane są im pewne ograniczenia w zależności od ich zdolności kredytowej, a bank nie posiada żadnych kredytowych instrumentów pochodnych. Szczególną uwagę bank zwraca na ryzyko utraty płynności, co jest kluczową sprawą dla zabezpieczenia niezależności banku. Jest ono systematycznie monitorowane za pomocą narzuconych analiz i innych wskaźników wczesnego ostrzegania.

Pozostanie firmą rodzinną będącą przez rodzinę kontrolowaną, ale niekoniecznie przez nią zarządzaną jest kolejnym podejściem ujętym w misji przedsiębiorstwa. „Najlepiej wykształceni przedstawiciele każdego pokolenia powinni reprezentować właścicieli banku w zarządzie", mówi Heinrich. „Jeżeli rodzina nie może dojść do porozumienia lub nie ma takiej osoby, która mogłaby objąć to stanowisko, wówczas powinni oni skupić się na swojej roli jako właścicielach firmy, zostawiając tę pozycję dla osoby z zewnątrz. Bycie firmą zarządzaną przez rodzinę nie jest naszym najważniejszym celem".

Przez 166 lat bank działał jako spółka prowadzona przez czterech członków rodziny, by w 1994 stać się spółką akcyjną z pełnymi udziałami w rodzinnych rękach. Od tego czasu korporacja jest nadzorowana przez zarząd i radę nadzorczą, struktury typowe dla Austrii, Szwajcarii i Niemiec. Osoby obejmujące aktualnie te stanowiska działają w zgodzie z misją przedsiębiorstwa. Wśród ośmioosobowej rady nadzorczej dwie osoby pochodzą z rodziny: Heinrich Wiesmüller, zięć zmarłego Richarda Spänglera, starszego partnera Carla Spänglera, oraz sam Heinrich Spängler. Franz Welt, wnuk Richarda Spänglera, zasiada w czteroosobowej radzie wykonawczej jako menedżer ds. zarządzania ryzykiem. „To jest coś, czego uczyliśmy się przez dekady w biznesie", mówi Heinrich. „Zarząd złożony z osób z rodziny oraz najlepszych dostępnych na rynku specjalistów, to najlepsze rozwiązanie na prowadzenie biznesu".

Korzenie Bankhaus Spängler sięgają średniowiecznego handlu, który rozpoczął się od transportu soli na południe oraz importu wina, jedwabiu oraz przypraw z Wenecji. Pierwotnie rodzina była właścicielem winnic oraz gospód w południowym Tyrolu.

Następnie dwóch kuzynów opuściło dom; jeden z nich udał się do Salzburga, drugi do Wenecji. Tam rozpoczęli zaopatrywanie arcybiskupów rządzących w Salzburgu w wino i jedwab. Bank rozpoczął swoją działalność w 1828 roku od właśnie takiego biznesu opartego na handlu, by na początku XX wieku przenieść się do swojej obecnej siedziby w Salzburg Salzach River.

Dłuższa Perspektywa

Bankhaus Spängler, będąc dumnym z bycia firmą rodzinną i ze swojej historii, wspiera inne rodzinne przedsiębiorstwa poprzez usługi bankowe, sesje treningowe oraz sympozja. Na ostatnim spotkaniu pojawił się Karl Weisskopf, „głowa" niemieckiego rodzinnego przedsiębiorstwa Liebherr International, który opowiadał o różnicach między spółką giełdową a firmą rodzinną.

Ponadto Bankhaus Spängler współpracuje z Institute for Management, oferując kursy doszkalające specjalnie dopasowane pod ludzi kierujących rodzinnymi przedsiębiorstwami. Są one organizowane przez trzynaście dni w roku w rokokowym zamku Leopoldskron w Salzburgu.

Swój sukces firma zawdzięcza w dużej mierze ostrożności w przekazywaniu jej z pokolenia na pokolenie. Obecnie w banku pracuje już siódme pokolenie, reprezentowane przez Markusa Wiesmüllera oraz Carla Philipsa Spänglera. Pracują oni w dziale zarządzania rodziną, który zapewnia pełen pakiet spersonalizowanych usług dla zamożnych klientów prywatnych oraz rodzin. Doradzają ponadto w wyzwaniach typowych dla firm rodzinnych takich jak transfer pieniędzy, wybór spadkobiercy czy zarządzanie ryzykiem.

Oficjalnie Bankhaus Carl Spängler & Co. posiada swoje siedziby w trzynastu miejscach na świecie, zatrudnia 240 osób i skupia się na dwóch obszarach biznesu: oprocentowane pożyczki i depozyty, bezpieczeństwo, zarządzanie zasobami oraz usługi dla firm rodzinnych.

Dodatkowo posiada firmę zajmującą się inwestycją kapitału, Carl Spängler Kapitalanlagegesellschaft, która zatrudnia 30 osób i która sprzedała ponad 100 funduszy inwestycyjnych. Blisko połowa z nich została upubliczniona w Austrii, Niemczech i Szwajcarii.

W przeciągu 183 lat, odkąd Bankhaus Spängler został założony, sektor bankowości ulegał ogromnym zmianom, jednakże jego konserwatywna filozofia sprawiła, że przetrwał liczne kryzysy finansowe i dwie wojny światowe.

„Stajemy przed nowymi wyzwaniami i możliwościami w świecie zmieniającym się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej, ale wierzymy, że możemy dotrzymać im kroku dzięki naszemu rozmiarowi, szybkości na rynku, rozumieniu własnych celów oraz umiejętnej organizacji", mówi Heinrich. „Model naszego biznesu pokazuje, że jest to możliwe dzięki odpowiedniemu nastawieniu - łącząc optymizm z potrzebną skromnością".

Opisuje on model biznesowy ich banku jako oparty na odpowiedzialności, świadomości biznesu, pozytywnym myśleniu, serdeczności i przede wszystkim uczciwości względem partnerów, pracowników oraz klientów. To te wartości Heinrich pragnie przekazać przyszłym pokoleniom, które przejmą zarządzanie w najbliższych latach.

Heinrich nie planuje jednak pozostawienia tych rad w drewnianym pudełku na swoim biurku, jak to zrobił jego dziadek. A to dlatego, że kolejne generacje w rodzinie bardzo dobrze znają opowieść o pudełku cygar. „Wszystko sprowadza się do tego, czego nauczył mnie mój dziadek: wartości samodyscypliny. Następne pokolenie powinno pozostać wierne filozofii banku, reagując na różne sytuacje z odpowiedzialnością, ostrożnością i niezwykle potrzebną otwartością umysłu" wyjaśnia Heinrich. „Mój dziadek często cytował Gustava Mahlera: „W tradycji nie chodzi o czczenie popiołu, lecz podtrzymywanie płomienia".

Zbudowany w 1881 roku budynek jest dawnym targiem, zaprojektowanym przez architektów Valentina oraz Jakoba Ceconi. W ciepłe dni można zobaczyć tam pracowników spacerujących podczas lunchu między budynkiem a brzegiem rzeki. Bank jest wówczas zamknięty.

EY
Building a better working world

Mocne Korzenie

Rothschildowie to jedna z najbardziej znanych rodzin na świecie, która od ponad dwóch stuleci skupia się na filantropii oraz zrównoważonym biznesie.

Dynastię zapoczątkował w prosty sposób ojciec oraz jego pięciu synów. Na początku XIX wieku Mayer Amschel Rothschild wysłał swoich potomków za granicę, aby Ci założyli europejską sieć banków. Salomon wyjechał do Wiednia, Amschel do Frankfurtu, Nathan do Londynu, Carl do Neapolu, zaś James do Paryża. Mayer Amschel Rothschild nie podejrzewał nawet , że 200 lat później, imperium noszące jego nazwisko będzie jednym z najbardziej szanowanych banków na świecie i przyczyni się do przemysłowego, finansowego, kulturowego oraz społecznego rozwoju wielu narodów.

Dziś Rothschild jest jednym z największych banków prywatnych z 49-cioma biurami w 26-ciu krajach, które zapewniają ogólnoświatowe usługi w zakresie doradztwa finansowego, bankowości korporacyjnej oraz funduszy powierniczych dla rządów, korporacji a także klientów indywidualnych.

Mimo, że z powodu wielu zawirowań historycznych na rynku pozostał obecnie jedynie londyński i paryski oddział banku, rodzinna filozofia pozostaje silna jak nigdy dotąd. Baron Benjamin de Rothschild, potomek założyciela dynastii Mayera Amschela, wierzy, że rodowe motto „Jedność, Uczciwość i Działanie" umożliwiło przetrwanie oraz rozwój filii pomimo różnorodnych trudności. Jedność odnosi się do rodzinnej wiary w wyższość przedkładania dobra ogółu nad swoje własne.

Uczciwość nawiązuje do etyki i wzajemnego szacunku między bankierem a klientami. Działanie zaś oznacza miłość do wykonywanej pracy, a także pasję do zawodu finansisty. Jak mówi Baron „Wyznawane wartości są dla nas równie ważne jak stawiane sobie cele; są one fundamentem naszej tożsamości. To właśnie one umożliwiają nam pokonanie wcześniejszych przeszkód oraz tych, które dopiero nadejdą". W latach 60. XIX wieku dziadek Benjamina Rothschilda – Baron Edmund- zastąpił Jamesa, swojego ojca, założyciela paryskiej filii banku.

Edmund wierzył, że w dłuższej perspektywie bankierzy nie mogą osiągać bogactwa jeśli nie będą zaangażowani w działalność społeczną w swoim mieście.

W XIX wieku rodzina Rothschildów ofiarowała brytyjskiemu rządowi wsparcie finansowe dla działań przeciwko Napoleonowi, a później podczas budowy Kanału Sueskiego. Pomogli Francji rozwinąć sieć kolejową oraz zainwestowali w ziemię w Palestynie, torując tym samym drogę dla przyszłego uprzemysłowienia Izraela. Ufundowali szkoły, szpitale, muzea oraz badania naukowe. Upublicznili również swoją kolekcję sztuki. Baron przyznaje: „Dołożę starań by chronić i wspierać ten rodzaj poświęcenia. Nie ma zrównoważonych finansów bez sprawiedliwości".

Jego żona, Ariane de Rothschild, w-ce przewodnicząca grupy Edmund de Rothschild, jest oddana temu właśnie aspektowi rodzinnego motto. Wśród inicjatyw za które jest odpowiedzialna, znajduje się pomoc rządowi Malediwów w zmniejszeniu ilości emitowanego do atmosfery dwutlenku węgla do 2020 roku, zabezpieczanie międzynarodowych finansów i inwestorów budujących elektrownie wiatrowe, zakłady przerobu surowców wtórnych , a także rozwiązania dla transportu przyjazne dla środowisk. Sedno rodzinnych wartości leży w sposobie rozumienia zawodu bankiera - musi on pomagać, przewidywać i rozumieć wyzwania współczesnych czasów.

Rothschildowie dokładają wszelkich starań by przestrzegać swojej filozofii również w licznych dziedzinach niezwiązanych z finansami, począwszy od edukacji a skończywszy na winach. Zajmują się produkcją, np. sera brie w Ferme des 30 Arpents In Seine-et-Marne na obrzeżach Paryża. Jest to obecnie jedyny francuski ser posiadający certyfikat gospodarstwa rolnego, a cały proces produkcji jest przyjazny dla środowiska. Działalność ta wspiera również lokalną gospodarkę poprzez zapewnienie ciągłości produkcji jednego z najbardziej znanych francuskich wyrobów, jakim niewątpliwie jest ser brie.

„Nasz poza bankowy biznes zawsze przywraca nas do rzeczywistości", mówi Ariane de Rothschild. Według niej, jedną z przyczyn obecnego kryzysu ekonomicznego była ogromna przepaść między realną gospodarką a ekonomią finansową. To finanse muszą być na usługach ekonomii, a nie na odwrót. Ariane de Rothschild wierzy, że równowaga, rozsądek i umiar staną się kluczowymi elementami w kształtującym się obecnie świecie, nawet jeśli musimy na to jeszcze trochę poczekać.

Obecna sytuacja ekonomiczna jest czasem próby dla rodzinnych imperiów, biorąc pod uwagę firmy wykorzystujące zawirowania na rynku w celu nabywania, bądź nawet wrogiego przejmowania majątków. Jednakże dla dynastii Rothschildów takie zachowania są wpisane w charakter profesji będąc zaangażowanym w ogólnoświatową rywalizację. Z ich punktu widzenia, rodzinne przedsiębiorstwa mają lepszą zdolność do przetrwania tego typu ataków dzięki możliwości szybkiej reakcji i przygotowania się na trudny okres, gdyż z definicji mają one dużo większą kontrolę nad swoim kapitałem. Taka wiedza, połączona ze znajomością rynku, tworzy solidną podstawę dla dalszego rozwoju oraz obrony własnych interesów.

Innym kluczowym elementem rodzinnego biznesu, i w tym wypadku dynastia Rothschildów nie jest bynajmniej wyjątkiem, jest sukcesja. Może to być trudny i skomplikowany proces, szczególnie w wieloletnich firmach o zasięgu ogólnoświatowym i z bogatym drzewem genealogicznym. Kluczowym słowem jest tu przygotowanie.

Mocne Korzenie

Od ponad 200 lat, rodzina Rothschildów bardzo starannie oraz z wyprzedzeniem planuje przekazanie interesu kolejnym pokoleniom, stara się również by już od najmłodszych lat każdy członek rodu był zaangażowany w jego prowadzenie. Baroness tak podsumowuje rodzinny savoir-vivre sukcesji: „Mamy cztery córki, które pomimo swojego młodego wieku, są całkowicie zaznajomione ze sprawami firmy. Często nam towarzyszą, a my omawiamy z nimi kwestie biznesowe. Są one świadome tego, że w przyszłości muszą przejąć obowiązki oraz odpowiedzialność, ale równocześnie przykładamy ogromną wagę do ich osobistego rozwoju. Chcemy by swobodnie wybrały własną karierę i styl życia jaki im odpowiada, pamiętając jednak, że mają nazwisko, pochodzenie oraz historię, które należy szanować".

Dla Rothschildów filantropia oraz sztuka były nierozerwalnie związane z rodzajem kapitalizmu, który pomagali stworzyć w XIX wieku. Od samego początku mieli świadomość, że ich uprzywilejowane dziedzictwo pociąga za sobą solidarność, odpowiedzialność społeczną, a także obowiązek by przyczyniać się do rozwoju powszechnej wiedzy. Dziś Rothschildowie prowadzą dwanaście fundacji skupiających się na edukacji, badaniach medycznych, dialogu międzykulturowym oraz kulturowej i społecznej przedsiębiorczości. Jest to ogólnoświatowa działalność z siedzibami w Genewie, Paryżu, Nowym Jorku, Londynie, Jerozolimie, Barcelonie, Bombaju i Kapsztadzie.

Podczas gdy bank Rothschildów jest nowoczesnym biznesem w każdym znaczeniu tego słowa, rodzina jest całkowicie świadoma zarówno wagi historii jak i ich odpowiedzialności wobec przyszłych pokoleń. Ostatnie 25 lat pokazało Benjaminowi de Rothschild, że zbyt wiele przedsiębiorstw ma krótkoterminowe zdeterminowane cele; zbyt duży rozwój zewnętrzny przy zbyt mało przemyślanej implementacji. Dobry biznes, według Benjamina, wymaga lojalności, zdolności przewidywania, a także patrzenia w przyszłość poza to co modne bądź korzystne w tej właśnie chwili. Jednakże takie konserwatywne podejście nie oznacza, że firma powinna zaprzestać rozwoju na rzecz stabilizacji. Benjamin de Rothschild lubi cytować ekonomistę Josepha Schumpetera, który powiedział „Samochody poruszałyby się szybciej, gdyby nie miały hamulców".

Radą Rothschildów dla przyszłych pokoleń jest aby wprowadzać zmiany nie zmieniając tak naprawdę nic – aby podtrzymywać wartości, które towarzyszyły firmie od początku i które zapewniły jej sukces.

Rozwaga, odpowiedzialność oraz umiejętność uważnego oceniania świata połączone z rzadką niezależnością są głównymi atutami, dzięki którym marka rodziny Rothschildów prosperuje od ponad 200 lat.

- materiał pochodzi ze zbiorów firmy EY

Marek Jarocki
Dyrektor w Dziale Doradztwa Podatkowego EY, zespół Human Capital

W polskich realiach historie Spänglerów czy Rothschildów, ich wielkich, wielowiekowych fortun, brzmią jak marzenie. Polskie firmy rodzinne nie zawsze miały tak doskonałe warunki rozwoju, a ojczyzna targana ciągle zawieruchą wojenną, nie była w stanie ich wesprzeć, tak jak na przykład robiła to Szwajcaria. Jednak polskie firmy rodzinne, wbrew warunkom trwały i rozwijały się. Teraz, choć często mają dopiero kilkudziesięcioletnią historię, stają przed podobnym wyzwaniem jak ich wielcy odpowiednicy za granicą: jak przekazać zbudowaną wartość następcom?

Dla każdego sukcesja może oznaczać coś innego i innym celom służyć: zależy od rodzaju i wartości aktywów, sytuacji rodzinnej, planów dotyczących aktywności na emeryturze. Zawsze jest jednak wspólny mianownik: podstawowym, statystycznie najczęstszym celem zakładanym przy planowaniu sukcesji jest ochrona majątku właściciela. Ochrona nie tylko przed zagrożeniami zewnętrznymi, jak nieuczciwość i pazerność partnerów biznesowych, czy apetyty fiskusa.

Także przed zagrożeniem jakie dla biznesu stanowią jego przyszli właściciele, którzy nie zawsze dziedziczą zaradność i skłonność do racjonalnego wydatkowania pieniędzy. Jeśli cel zapewnienia bezpieczeństwa zostanie osiągnięty, możliwe staje się przekazanie następcom majątku zgodnie z wolą obecnego właściciela bez utraty wartości czy zagrożenia dla pozycji rynkowej firmy.

Dobrze zrealizowany plan pozwala także na zabezpieczenie finansowe następców, a najważniejsze składniki majątku przedsiębiorcy powinny w podatkowo optymalny sposób zostać przekazane osobom przez niego wskazanym. Wybrane osoby będą tymi składnikami zarządzać zgodnie z wolą i oczekiwaniami spadkodawcy.

Dzisiaj nie warto odkładać planowania sukcesji majątku, bo ryzyko improwizacji i dodatkowych kosztów jest za duże. Jeśli możemy rozważać natychmiastową darowiznę - trzeba, ale tylko gdy przeprowadzimy tę transakcję fachowo. Mały błąd oznacza tu duże straty. Jeśli wolimy zaplanować sukcesję odsuwając przeniesienie majątku w przyszłość, skorzystajmy z prawa spadkowego. Tutaj kluczem do sukcesu jest dobranie właściwej formuły, która zabezpieczy nasze interesy wszechstronnie i optymalnie. Jeżeli korzystamy z doradcy, upewnijmy się, że ma on do perfekcji opanowane zarówno kwestie prawne, jak i podatkowe. Jedno bez drugiego nie zadziała dobrze.

EY
Building a better working world

Fundacja Fakro

Stawiajmy na firmy rodzime i firmy rodzinne

Fundacja Pomyśl o przyszłości wspiera wszelkie inicjatywy służące rozwojowi gospodarczemu w Polsce. Jedną z nich jest przed stawienie konsumentom korzyści z kupowania rodzimych produktów a przez to rozwijania rodzimych firm, także rodzinnych.

Przez firmę rodzimą rozumiemy firmę z polskim kapitałem, której centralna siedziba znajduje się w naszym kraju. Spośród firm rodzinnych przynajmniej 80% stanowią przecież firmy rodzime! To polskie firmy rodzime stanowią najbardziej stabilne element rozwoju gospodarczego, dlatego tak ważne jest tworzenie szans dla ich rozwoju. Ogromną rolę odgrywają tu konsumenci.To oni, kupując określone towary, decydują o tym, który z krajów (nasza czy też inna ekonomiczna wspólnota) stanie się zamoż niejszy i będzie się rozwijał. Jeśli kraj się rozwija gospodarczo i rośnie PKB to znaczy, że więcej wytwarzamy, a jeśli więcej wytwarzamy to przybywa miejsc pracy i możemy więcej zarabiać. Jeśli więc chcemy trwałego wzrostu wynagrodzeń, przez swoją pracę i decyzje konsumenckie musimy dążyć do ciągłego wzrostu PKB.

W trakcie działalności edukacyjnej Fundacji wynika, że największą trudność dla konsumentów stanowi obecnie określenie, która firma jest polska czyli rodzima. Wiele znanych niegdyś polskich marek jest obecnie w rękach zagranicznego kapitału (np. Wedel, Pudliszki, Winiary, Żywiec), a niektóre zagraniczne korporacje wręcz kreują się na firmy rodzime lub używają argumentu polskości we własnych działaniach marketingowych np. promują swoje zakłady produkcyjne w Polsce określając je jako „nasza polska fabryka". Na rynku podejmowanych jest wiele inicjatyw wskazujących na polskość produktu poprzez odwołanie do kodu kreskowego „590.." czy też „Made In Poland" co wprowadza odbiorcę w mylne przekonanie, że wybierając ten produkt z znacznym stopniu przyczynia się do tworzenia trwałych miejsc pracy i trwałego rozwoju gospodarczego.

Stąd też dostrzegliśmy podejmowania dyskusji publicznej tego tematu i potrzebę edukowania polskiego konsumenta. Istotne jest jego przekonanie o korzyściach z kupowania rodzimych produktów oraz o konieczności rozwoju firm rodzimych. Między innymi takiej działalności poświęcona jest praca zespołu Fundacji w ramach projektu Inteligentny portfel oraz Dlaczego w Polsce zarabiamy cztery razy mniej niż w krajach Europy Zachodniej? Najważniejszą wartość projektu stanowi działalność informacyjna oraz inicjowanie dyskusji na gospodarcze tematy naszej wspólnoty ekonomicznej. Celem tych działań jest wzrost tożsamości gospodarczej polskich obywateli w zakresie uznania roli obywatela – konsumenta oraz polskiego prywatnego kapitału w budowaniu dobrobytu w naszym kraju.

materiał Fundacji Pomyśl o Przyszłości **www.pomysloprzyszlosci.org** oraz **www.inteligentnyportfel.pl**

Wydarzenie

Listopadowe debaty o firmach rodzinnych

W listopadzie 2013 roku odbyły się dwie bardzo ważne dla środowiska firm rodzinnych wydarzenia. Pierwszym z nich była konferencja zorganizowana w biurze Rzecznika Praw Obywatelskich, prof. Ireny Lipowicz.

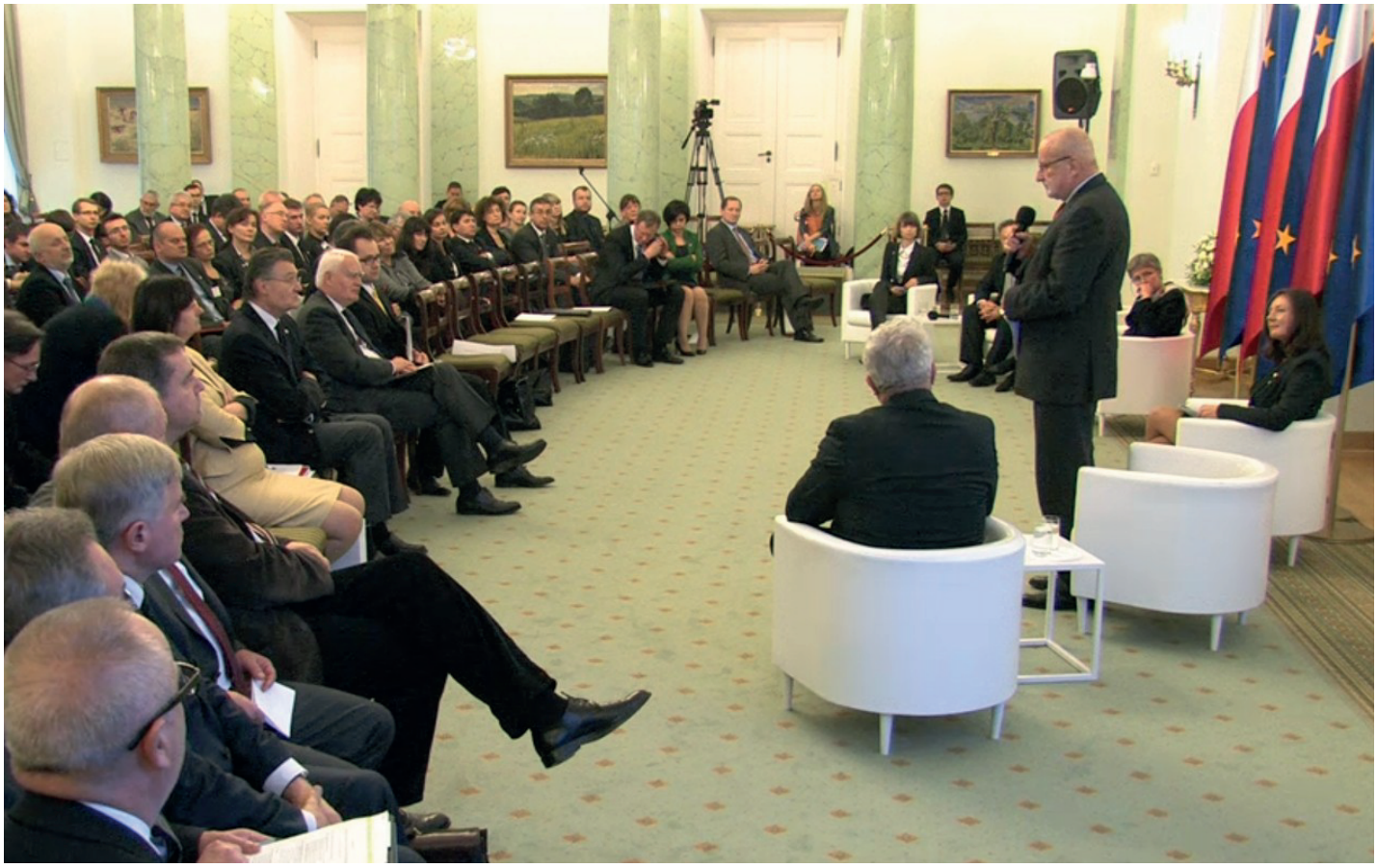
Konferencja, której tytuł brzmiał „Społeczne i gospodarcze znaczenie firm rodzinnych" obejmowała wystąpienia oraz debaty. Otworzył ją prof. Andrzej J. Blikle wystąpieniem pt. „Znaczenie firm rodzinnych w gospodarce polskiej". Zanim uczestnicy spotkania rozpoczęli debaty, wysłuchali również wystąpień prof. Ireny Lipowicz oraz byłego fińskiego premiera, Mattiego T. Vanhanena, który obecnie piastuje stanowisko prezesa Fińskiego Stowarzyszenia Firm Rodzinnych (Finnish Family Firms association).

Pierwsza debata w ramach konferencji miała tytuł „Bariery rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce". Moderował ją Bogusław Chrabota z dziennika Rzeczpospolita.

Dyskutowali natomiast Andrzej Barański z firmy Herbewo, Ryszard Florek z Fakro, Stanisław Han z Hasco-Lek S.A., Lech Jeziorny z Centrum im. Adama Smitha oraz Piotr Przytocki, prezydent Krosna, Mirosław Barszcz z BCC i Adam Szejnfeld.

Tytułem drugiej debaty podczas konferencji była „Firma rodzinna w globalizującej się gospodarce", a moderował ją Jarosław Gugała z Polsatu. Uczestnikami byli natomiast Jan Jabłkowski (Dom Towarowy Bracia Jabłkowscy), Maciej Adamkiewicz (Grupa Adamed), Sebastian Paszek (WATT), Anna Kasztelewicz (Bartnik), Anna Kruk (Ania Kruk), Agnieszka Gaczkowska (NZOZ Eskulap) oraz Katarzyna Gierczak-Grupińska, prezes Fundacji Firmy Rodzinne.

Wydarzenie



„Rodzina i przedsiębiorczość to strategicznie ważne zagadnienia mojej prezydentury” – mówił z kolei Prezydent Bronisław Komorowski podczas spotkania „Społeczne i gospodarcze znaczenie firm rodzinnych”, które odbyło się w Pałacu Prezydenckim w dniu 13 listopada 2013.

Konferencja należała do cyklu „Forum Debaty Publicznej”, który obejmuje spotkania związane również z innymi kluczowymi dla rozwoju kraju zagadnieniami, podzielonymi na siedem obszarów, m.in. „Społeczeństwo obywatelskie – kapitał społeczny”, „Solidarne społeczeństwo, bezpieczna rodzina”, „Sprawne i służebne państwo” oraz „Gospodarka konkurencyjnej Polski”.

Konferencja poświęcona firmom rodzinnym należała do tego ostatniego obszaru.

Prezydent wskazywał na szczególną troskę dotyczącą firm rodzinnych, które w polskich warunkach przeważają wśród małych i średnich biznesów. Zwrócił także uwagę na to, że powraca się powoli do dobrych tradycji, kiedy to w Polsce istniały wielkie firmy rodzinne, wyznaczające kierunek marzeń o polskiej przedsiębiorczości, stabilności i osiągnięciach w każdym obszarze.

- Jest potrzeba dalszego reformowania ładu gospodarczego pod kątem małych i średnich przedsiębiorstw, z punktu widzenia i rodzinności i rozwoju – mówił Prezydent. Podkreślał, że chodzi szczególnie o zmiany w systemie podatkowym i kodeksie pracy.

Prezydent Komorowski zaznaczył również, że jego kancelaria podejmuje liczne działania zmierzające do poprawy warunków funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, które w dużej mierze są właśnie firmami rodzinnymi. Wymienił m.in. zgłoszony do Sejmu projekt zmian w ustawie o postępowaniu przed sądami administracyjnymi, a także rekomendacje zawarte w Zielonej Księdze dotyczącej systemu stanowienia prawa w Polsce.