

# Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017

Raport z badania

KLUCZOWE SKŁADNIKI SUKCESU

Kwiecień 2017



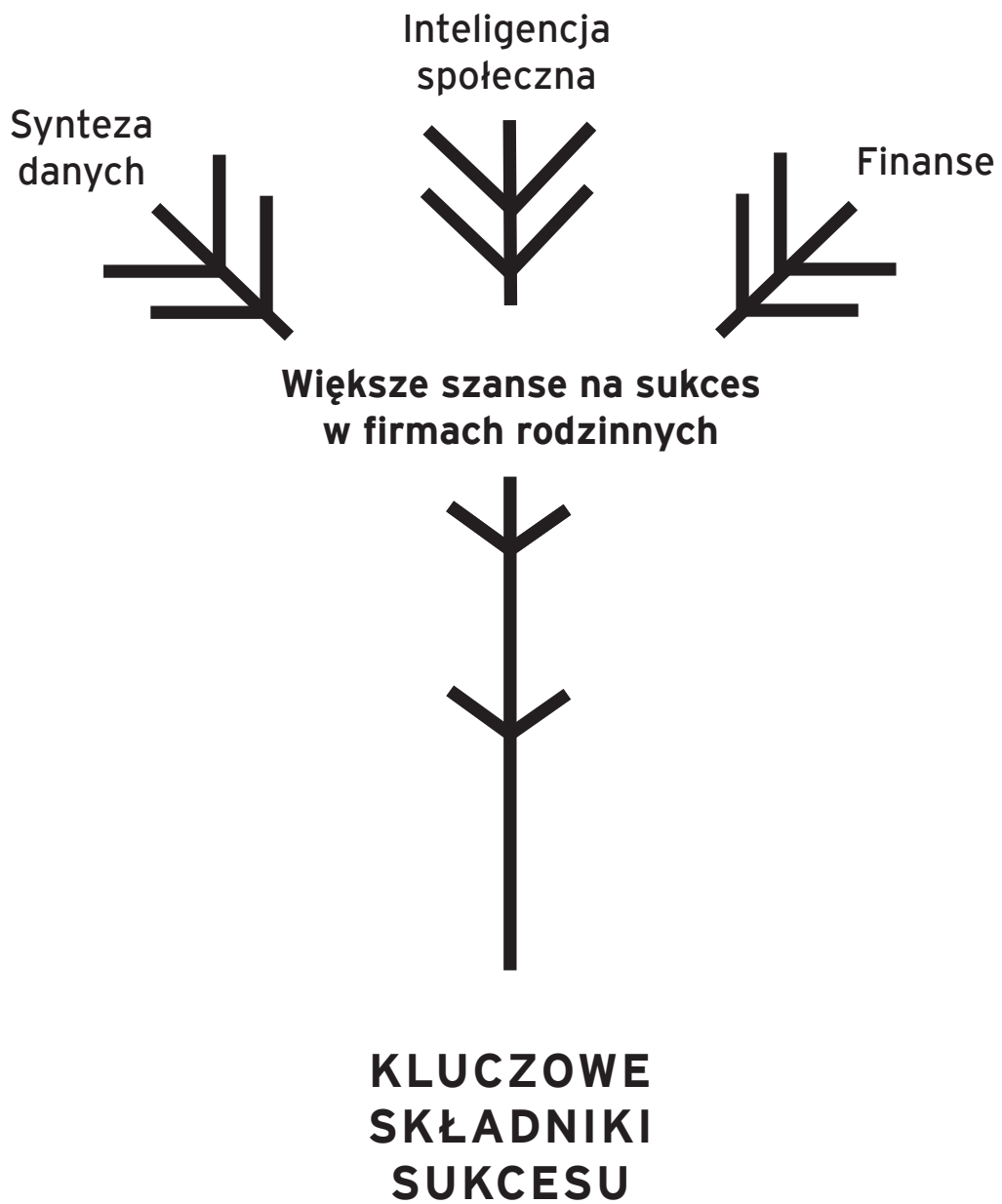






## Spis treści

Wstęp	5
Najważniejsze wnioski z badania	6
Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych	10
Kompetencje firm rodzinnych w strategicznych obszarach zarządzania	18
Na skróty do sukcesu? Zadanie do odrobienia przez przedsiębiorców	24
O Fundacji Firmy Rodzinne	29
Partnerzy Raportu	30
Kierownictwo projektu badania, Mecenas i Partnerzy Fundacji	31





# Wstęp



Szanowni Państwo,

z nieskrywaną dumą przedstawiamy Państwu raport „Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych” autorstwa Fundacji, który jest oparty na badaniach przeprowadzonych w gronie firm rodzinnych korzystających z marki „Drzewko Firma Rodzinna”.

Mamy nadzieję, że dzięki tej wiedzy poszerzymy świadomość kolejnych setek - a być może nawet tysięcy - rodzinnych przedsiębiorców, którzy zastanawiają się każdego dnia, jak prowadzić swoje firmy z sukcesem na pokolenia. Kompetencje przyszłości pozwolą nam już dzisiaj budować zaangażowane zespoły z osób, które wciąż się uczą i rozwijają - bo świat pędzi, a my musimy nie tylko za nim podążać, ale i nadawać kierunek zmianom. Mamy ogromną nadzieję, że po lekturze raportu każdy z przedsiębiorców rodzinnych znajdzie wskazówkę, jak odpowiedzieć sobie na pytanie „Jakich kompetencji potrzebuje już dziś moja firma, aby rozwijać się w przyszłości?”.

Raport nie powstałby bez wsparcia Banku Pekao S.A. oraz EY, za co w imieniu przedsiębiorców rodzinnych składamy serdeczne podziękowania. Dziękujemy wszystkim Mecenasom i Partnerom Fundacji, którzy wspierają naszą działalność codziennie, to dzięki Wam zmieniamy rzeczywistość.

Będziemy bardzo szczęśliwi, gdy raport będzie dla Państwa inspiracją, a formuła kluczowych składników sukcesu stanie się Waszym udziałem. Pozostajemy w oczekiwaniu na Państwa reakcję.



Z uściskiem dłoni

Katarzyna Gierczak Grupińska, Eleni Tzoka-Stecka, Konrad Bugiera

Zespół ds. Kompetencji Przyszłości  
Fundacja Firmy Rodzinne



# Najważniejsze wnioski z badania

## 1 Liderzy dostrzegają potencjał przeliczalnego świata, czyli zjawiska *big data*.

Najważniejszą różnicą w sposobie postrzegania świata i jego zmian między liderami przedsiębiorczości rodzinnej a pozostałymi badanymi firmami jest ich stosunek do *big data*. W gronie liderów obecność tego zjawiska w ostatnich trzech latach w odniesieniu do swojej

firmy zauważyła prawie połowa respondentów (42,9%). W przypadku pozostałych firm takiej obserwacji dokonał zaledwie co czwarty przedsiębiorca (24,5%). To ponad 18 punktów procentowych (p.p) przewagi liderów nad innymi firmami rodzinnymi.

### Firmy, które deklarują, że zjawisko *big data* dotyczy ich w wysokim lub bardzo wysokim stopniu:



Te wyniki łączą się z kolei z odpowiedziami respondentów na pytania związane z poziomem przyswojenia poszczególnych kompetencji przyszłości. W tym obszarze największą przewagę liderów rodzinnej przedsiębiorczości odnotowujemy w odniesieniu do kompetencji syntezy danych, a wynosi ona 12 p.p.

### Firmy, które deklarują przyswojenie kompetencji syntezy danych:



## Executive Summary

### 1. Leading businesses appreciate the potential of computational thinking - the *big data*.

The approach towards *big data* is the most significant difference between the leading family-run businesses and the other surveyed enterprises. Within the last 3 years almost half of the leading businesses (42.9%) have confirmed that *big data* was a relevant issue for their organisation, whereas only a quarter of the non-leading businesses' owners (24.5%) admitted the same to be true for their enterprises.

The research results are linked with the responses regarding the acquisition of skills of the future. As far as those skills are concerned, computational thinking constitutes the greatest competitive edge of the leading family businesses, which is 12 percentage points.



Zapytani o ogólny poziom kompetencji w obszarze zarządzania finansami liderzy rodzinnej przedsiębiorczości oceniają się o wiele lepiej, niż przedstawiciele pozostałych firm. Przewaga liderów w tym zakresie to 18 p.p. Spośród szczegółowych kompetencji z tego obszaru największą różnicę

pomiędzy obiema grupami firm znajdujemy w odniesieniu do planowania finansowego. Liderzy w 79,4% deklarują wysoki lub bardzo wysoki poziom przyswojenia tej kompetencji, a pozostałe firmy 51,8%, czyli o 27,6 p.p. mniej.

### Firmy, które deklarują przyswojenie kompetencji planowania finansowego na wysokim lub bardzo wysokim poziomie:

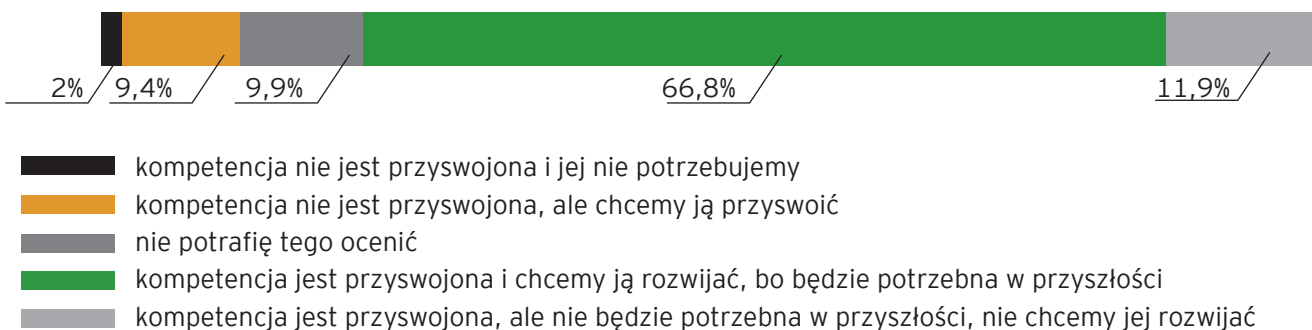


## Inteligencja społeczna podstawą rozwoju firm w przyszłości.

Najważniejszą kompetencją przyszłości w odniesieniu do całej grupy badanych firm jest inteligencja społeczna. Niezależnie od tego, czy w obecnej chwili

jest ona przyswojona, chęć jej rozwoju deklaruje 76,2% osób ze ścisłego kierownictwa firm rodzinnych, z którymi przeprowadzono wywiady.

### Ile firm chce rozwijać kompetencję inteligencji społecznej?



## 2. Leading businesses feel competent in finance skills.

Leading family businesses rate their finance skills 18 percentage points above the level the other survey respondents do. This shows a significant gap between the approach of the two groups. Within a range of particular finance skills the two groups differ most in their financial planning abilities. While 79.4% of the leading businesses have acquired this skill, only 51.8% of the other businesses believe to have it in their organisation (27.6 percentage points less).

## 3. Social Intelligence - the fundament of businesses' future development.

Social Intelligence is a future "game-changing" competence for all of the surveyed businesses. Regardless if it is already acquired, 76.2% of the respondents would like to focus on developing this particular skill.



# Metodyka

Niniejszy raport oparty jest na wynikach badania ilościowego przeprowadzonego w formie wywiadów telefonicznych wspomaganych komputerowo (CATI) na próbie 202 przedsiębiorstw rodzinnych. Wybrane one zostały spośród firm korzystających ze znaku „Drzewka Firma Rodzinna” bezpłatnie udostępnianego przez Fundację po weryfikacji aplikującego. Do chwili inicjowania projektu badawczego Fundacja udzieliła 500 takich licencji. **Wywiady telefoniczne zrealizowano w dniach 9-21 stycznia 2017 r.**

## Badane firmy

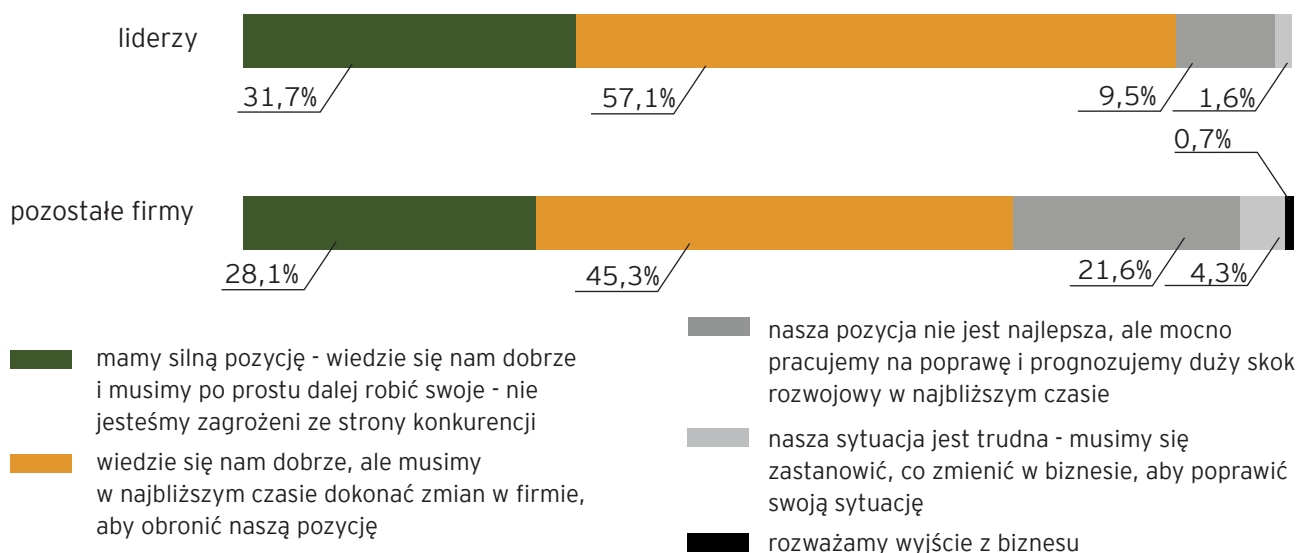
Do grona liderów zaliczone zostały dwie kategorie firm. Pierwsza z nich to największe przedsiębiorstwa, mające obroty przekraczające medianę średnich obrotów dla wszystkich 500 firm rodzinnych z Drzewkiem - czyli ponad 7 388,9 tys. zł (obliczenia na podstawie od jednego do trzech najnowszych sprawozdań finansowych dostępnych w bazie Bisnode, ale nie starszych niż sprzed 5 lat). Drugą z kolei stanowią firmy najbardziej dynamiczne, rozwijające się w tempie przekraczającym średnią dla grupy (wyliczoną

Próba została podzielona na dwa segmenty: liderów przedsiębiorczości rodzinnej oraz pozostałe firmy rodzinne. Celem badania było bowiem zidentyfikowanie różnic rysujących się między obiema grupami w podejściu do otoczenia gospodarczego i warunków prowadzenia biznesu, a także różnic w poziomie przyswojenia kompetencji przyszłości oraz kompetencji w strategicznych obszarach zarządzania.

wg minimum dwóch sprawozdań finansowych dostępnych w bazie Bisnode, ale nie starszych niż sprzed 5 lat) - czyli ponad 31,05% r/r. W ten sposób wyłonione zostały 63 firmy (55 największych oraz 8 najbardziej dynamicznych). Ich odpowiedzi porównujemy ze 139 innymi firmami z bazy 500 firm rodzinnych z Drzewkiem.

Dane ze sprawozdań finansowych zostały rozszerzone również o samoocenę przedsiębiorstw co do pozycji w branży, która w odniesieniu do opisanych grup przedstawia się następująco:

### Samoocena badanych firm co do pozycji w branży:



We współczesnym otoczeniu gospodarczym tempo i kierunki zmian zaskakują nawet wytrawnych futurologów. Zatem poznanie, a zwłaszcza zrozumienie znaczenia kompetencji przyszłości służyć ma identyfikacji i ocenie tych zasobów w przedsiębiorstwie, rozwinięciu pewnych kompetencji i uzupełnieniu braków. Takie podejście stanowi jeden z fundamentalnych czynników zdobywania przewagi konkurencyjnej.



**Anna Maria Nikodemka-Wołowik**

Konsultant merytoryczny raportu, profesor Uniwersytetu Gdańskiego





**Jan Krzysztof  
Bielecki**  
Przewodniczący Rady  
Partnerów EY

## Trzeba wrzucić wyższy bieg

Świat dookoła nas zmienia się w zawrotnym tempie i staje się coraz bardziej zautomatyzowany. Decyzje biznesowe podejmujemy na podstawie ogromnych zbiorów danych. Korzystamy z multimedialnej komunikacji, a granice między organizacjami stają się coraz bardziej płynne. Aby odnaleźć się w tym zmieniającym się otoczeniu, firmy rodzinne muszą rozwinąć zupełnie nowe umiejętności. Celem badania „Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych” było sprawdzenie, na ile polskie przedsiębiorstwa rodzinne świadome są sił napędowych, które zmienią świat w kolejnych latach i czy są przygotowane na nowe wyzwania.

Dziś nie wiemy jeszcze, jakich profesji będzie potrzebował rynek przyszłości. Wiemy natomiast, na jakie kompetencje należy już dziś postawić. Niektóre trendy odczuwamy w Polsce już teraz, o wielu też czytamy w badaniach zagranicznych. Do 2025 roku w Stanach Zjednoczonych liczba Amerykanów powyżej 60. roku życia wzrośnie o 70%. Ludzie będą żyli coraz dłużej, a długowieczność bez wątpienia zmieni rynek. Z jednej strony to szansa na rozwój nowych produktów czy usług.

Jednak dla firm rodzinnych to też wyzwanie w postaci odpowiednio zaplanowanej sukcesji. Czy obecne pokolenie będzie gotowe na pełne przekazanie sterów w firmie, mając przed sobą perspektywę wieloletniej emerytury?

Zmieniający się świat przesuwa granice i redefiniuje dotychczasowe formy komunikacji. Skłoni to firmy rodzinne do większej otwartości na inne kultury i nowe doświadczenia. Wpłynie również na zmiany form finansowania. Stoją przed nami poważne wyzwania. Analiza „Kompetencje przyszłości” pokazuje, że wielokulturowość, obserwacja dynamiki rozwoju danego segmentu rynku na świecie czy plany fuzji i przejęć, tak kluczowe w dzisiejszym świecie, niestety jeszcze nie są priorytetami zarządów badanych firm.

Po blisko 30 latach nieprzerwanego rozwoju, być może niektóre firmy odczuwają „zmęczenie transformacyjne”, które wynika z ciągłych zmian i wyścigu. Jednak otoczenie nie stoi w miejscu. Ono ciągle przyspiesza. Po raz kolejny trzeba wrzucić wyższy bieg i wziąć udział w wyścigu, który na świecie już ruszył.



**Adam Niewiński**  
Wiceprezes Zarządu  
Bank Pekao S.A.

## Samoświadomość pomaga w rozwoju

Wybór strategii rozwoju firmy w każdym przypadku powinien być poprzedzony analizą otoczenia rynkowego oraz silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, czyli wszelkich elementów i zmiennych dotyczących zarówno obecnej sytuacji, jak i przewidywanej przyszłości. Im większą wiedzę i samoświadomość mają firmy, tym łatwiej im wchodzić na ścieżkę dynamicznego rozwoju, która zmierza do maksymalizacji zysku w dłuższym czasie i wiąże się często z potrzebą dokapitalizowania.

Wybierając zrównoważony rozwój, przedsiębiorstwa koncentrują się na

utrzymaniu wypracowanej dotychczas pozycji rynkowej, wiarygodności firmy i renomie marki - tą drogą podążają zwykle wielopokoleniowe firmy rodzinne. Warto zatem, będąc na początku drogi, precyzyjnie określić cele firmy i jej funkcjonowanie w dłuższej perspektywie, a następnie odpowiednio dobrać narzędzia wspierające jej rozwój oraz korzystać z doświadczeń ekspertów i profesjonalistów. Bank Pekao S.A. zapewnia dostęp do rozwiązań finansowych wspierających biznes na każdym etapie - od jednoosobowej działalności gospodarczej po międzynarodowe korporacje.





# Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych

*Jutro to też dziś  
- tyle że jutro.*

Sławomir Mrozek



# Czym są kompetencje przyszłości?

## Czynniki zmian

Przy tworzeniu badania „Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych” wykorzystany został dotychczasowy dorobek nauki, a konkretnie wyniki raportu przedstawionego w 2011 roku przez amerykański **Institute for the Future** z siedzibą w Palo Alto.

W efekcie prowadzonego wspólnie z Uniwersytetem w Phoenix projektu badawczego autorzy raportu *Future Work Skills 2020* (Anna Davies, Devin Fidler, Marina Gorbis) wyodrębnili sześć kluczowych zmian, które kształtują współczesne warunki pracy i prowadzenia biznesu. W rozmowie z uczestnikami badania zostały one przedstawione w następujący sposób:

- 1 Rozwój inteligentnych maszyn i systemów**  
Pracownik nie jest już zaangażowany w pracę powtarzalną. Nie ma potrzeby pracy „przy taśmie”. Firmy wprowadzają do swojej działalności maszyny lub oprogramowanie, dzięki któremu można zredukować zatrudnienie lub przesunąć pracowników do prac kreatywnych.
- 2 Nowe media**  
Nowe sposoby komunikacji wymagające kompetencji cyfrowych wykraczających poza zwykły język. Elektroniczne środki przekazu, czyli media społecznościowe oraz komunikatory internetowe, które wymuszają natychmiastową odpowiedź. Konieczność selekcji informacji oraz posługiwania się językiem obrazkowym i skrótem myślowym.
- 3 Przeliczalny świat - big data**  
Ogromna ilość danych zgromadzona w urządzeniach elektronicznych w połączeniu z dostępną obecnie mocą przeliczeniową komputerów pozwala tworzyć algorytmy, profile, segmentację i podejmować decyzje w oparciu o te mechanizmy.
- 4 Wzrost globalnej długości życia**  
Wydłuża się czas aktywności zawodowej i pojawiają się nowe modele rozwoju kariery pracownika. W firmach pracuje coraz więcej osób w wieku powyżej 50 lat.
- 5 Super struktury organizacyjne**  
Rozwój technologii społecznościowych wpływa na sposób prowadzenia pracy, w tym produkcję i dystrybucję, np. produkty są projektowane przy współpracy zespołu z różnych krajów, produkcja jest w innym kraju, niż siedziba firmy, a dystrybucja prowadzona jest na cały świat.
- 6 Globalnie połączony świat**  
Rozwój łączności globalnej powoduje konieczność dostosowania sposobu pracy do ciągłej wymiany informacji i szybkiego reagowania na docierające sygnały rynkowe.

# 10 wyróżnionych kompetencji

Aby przetrwać w środowisku warunkowanym opisanymi przez Institute for the Future czynnikami zmiany, firmy powinny przyswoić 10 kompetencji, które również zdefiniowano w raporcie *Future Work Skills 2020*. Katalog tych kompetencji przedstawiony został respondentom następująco:

## 1 Wnioskowanie

Umiejętność znalezienia głębszego znaczenia i sensu rzeczy, dostrzegania znaczeń, które nie są widoczne na pierwszy rzut oka.

## 2 Inteligencja społeczna

Empatia, umiejętność łatwego wchodzenia w głębokie relacje z innymi ludźmi, rozumienia ich potrzeb, a także stymulowania pożądanych przez nas reakcji i postaw. Czytanie emocji, budowanie zaufania.

## 3 Nieszablonowe myślenie adaptacyjne

Sprawność w wymyślaniu nowych odpowiedzi na problemy poprzez rozwiązania wykraczające poza utarte schematy i reguły. Umiejętność szybkiej reakcji na zmiany.

## 4 Kompetencje międzykulturowe

Umiejętność funkcjonowania w różnych środowiskach kulturowych - np. zatrudnianie pracowników z innych obszarów społeczno-kulturowych (obcokrajowców, osób o innej etniczności, wyznaniu, pochodzeniu). Outsourcing do innych państw.

## 5 Synteza danych

Umiejętność zestawiania ze sobą dużych partii danych w celu uzyskania wiedzy, która pozwala na argumentację opartą na liczbach. Np. zestawienie danych o sprzedaży z kilku różnych oddziałów firmy w celu przewidywania zamówień.

## 6 Biegłość w nowych mediach

Umiejętność krytycznej oceny informacji krążącej w mediach społecznościowych oraz tworzenia treści dostosowanej do ich specyfiki w celu osiągnięcia własnych korzyści.

## 7 Multidyscyplinarność

Biegłość w zrozumieniu i łączeniu znaczeń koncepcji pochodzących z różnych dziedzin.

## 8 Myślenie projektowe

Intuicyjna metoda pracy, dzięki której powstają innowacje łączące elementy inżynierii, biznesu, designu oraz nauk społecznych. Umiejętność przełożenia skomplikowanych zadań na szereg prostych, wzajemnie powiązanych działań, których realizacja prowadzi do pożądanych efektów.

## 9 Radzenie sobie z przeładowaniem informacyjnym

Umiejętność selekcji i odnajdywania znaczenia w szumie informacyjnym.

## 10 Współpraca wirtualnych zespołów

Umiejętność efektywnej i zaangażowanej pracy bez wymaganej fizycznej obecności członków zespołu. Praca za pośrednictwem komunikatorów, wirtualnych platform, dysków wirtualnych itp.

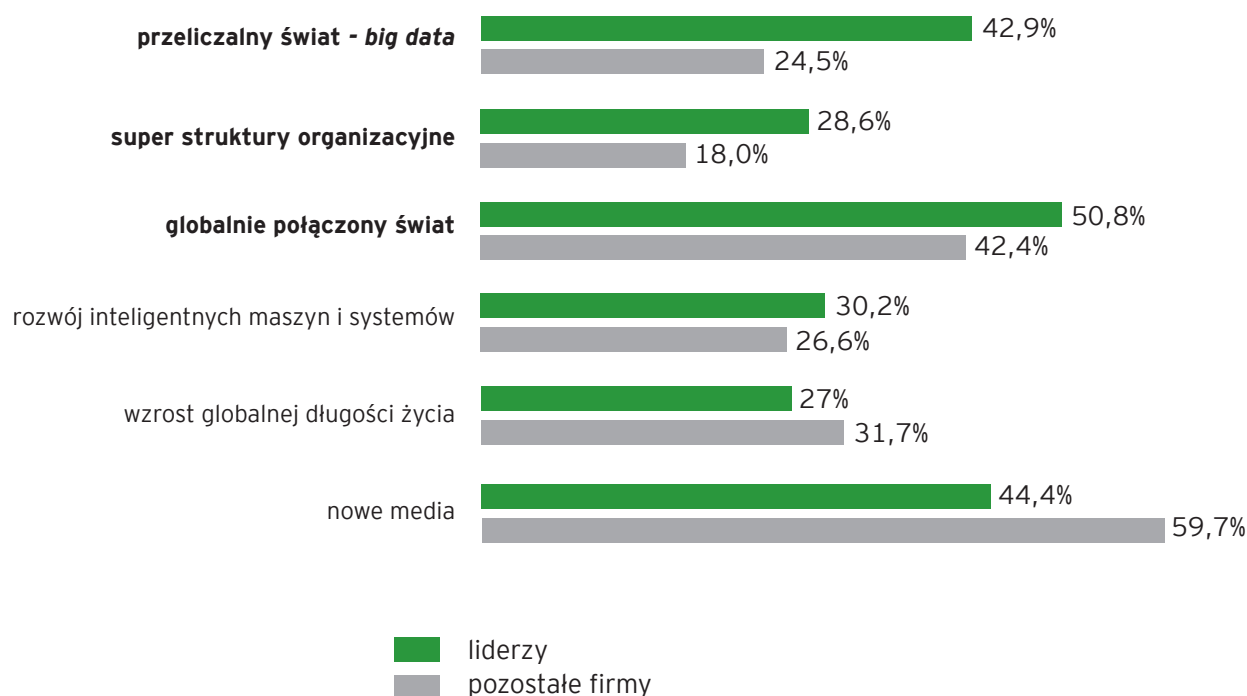


# Postrzeganie zmieniającego się świata - co dostrzegają liderzy?

Różnice w sposobie postrzegania zmian przez dwie badane grupy firm rodzinnych dotyczą zwłaszcza zjawiska *big data*, a także powstawania coraz większych i bardziej skomplikowanych struktur organizacyjnych, funkcjonujących w globalnie połączonym świecie.

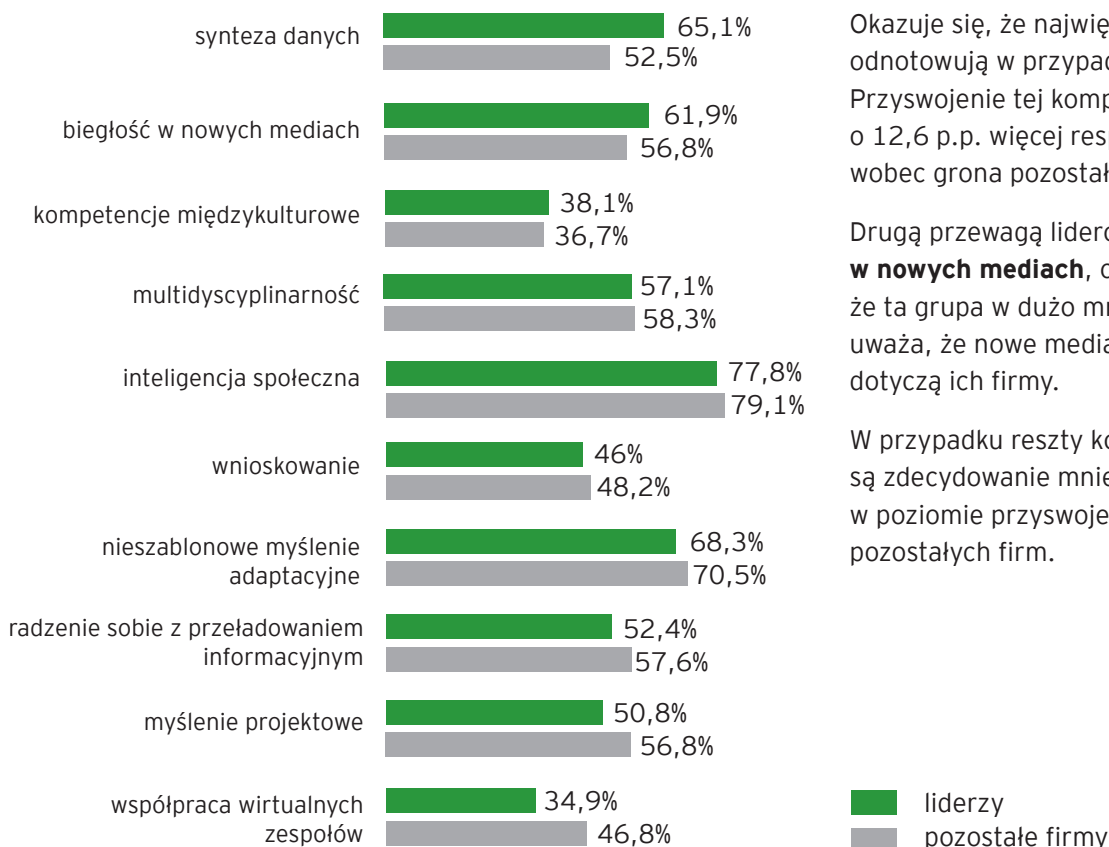
Liderzy rodzinnej przedsiębiorczości zdają sobie sprawę, że te trzy zjawiska dotyczą ich firm, podczas gdy pozostałe firmy zdają się jeszcze tego nie dostrzegać.

Firmy, które deklarują, iż poniższe zjawiska dotyczą ich w stopniu wysokim lub bardzo wysokim:



# Synteza danych - przewaga liderów

## Firmy, które deklarują wysoki lub bardzo wysoki poziom przyswojenia poszczególnych kompetencji przyszłości:



Główne różnice w sposobie działania między liderami a grupą pozostałych firm wyłaniają się po analizie już przyswojonych kompetencji przyszłości.

Okazuje się, że największą przewagą liderzy odnotowują w przypadku **syntezy danych**. Przystąpienie tej kompetencji deklaruje o 12,6 p.p. więcej respondentów z tej grupy wobec grona pozostałych firm.

Drugą przewagą liderów jest **biegłość w nowych mediach**, co jest o tyle ciekawe, że ta grupa w dużo mniejszym stopniu uważa, że nowe media jako czynnik zmiany dotyczą ich firmy.

W przypadku reszty kompetencji różnice są zdecydowanie mniejsze lub przewagę w poziomie przyswojenia ma grupa pozostałych firm.

## Kompetencje przyszłości potrzebne do wykorzystania wiedzy swojej i innych

Posiadanie przedstawionych kompetencji, takich jak umiejętność wnioskowania czy właściwej komunikacji z innymi ludźmi jest moim zdaniem niezbędne dla efektywnego wykorzystania wiedzy swojej lub innych ludzi. Jeżeli jednak zabraknie do kompletu „kompetencji technicznych” - nie będzie wtedy podstawy do działania dla takiej organizacji.

W tym sensie od lat nic się nie zmieniło i rzetelna wiedza, w szczególności techniczna, jest wciąż w cenie. Dlatego w firmie inżynierskiej, jaką jest Pekabex, duży nacisk stawiamy na rozwój zdolności interpersonalnych, ale również na gromadzenie drużyny doświadczonych, błyskotliwych inżynierów, którzy są w stanie radzić sobie z naprawdę skomplikowanymi wyzwaniami technicznymi, a przy tym przekazywać swoją wiedzę młodszym kolegom.



**Robert Jędrzejowski**  
Prezes Zarządu  
Pekabex S.A.



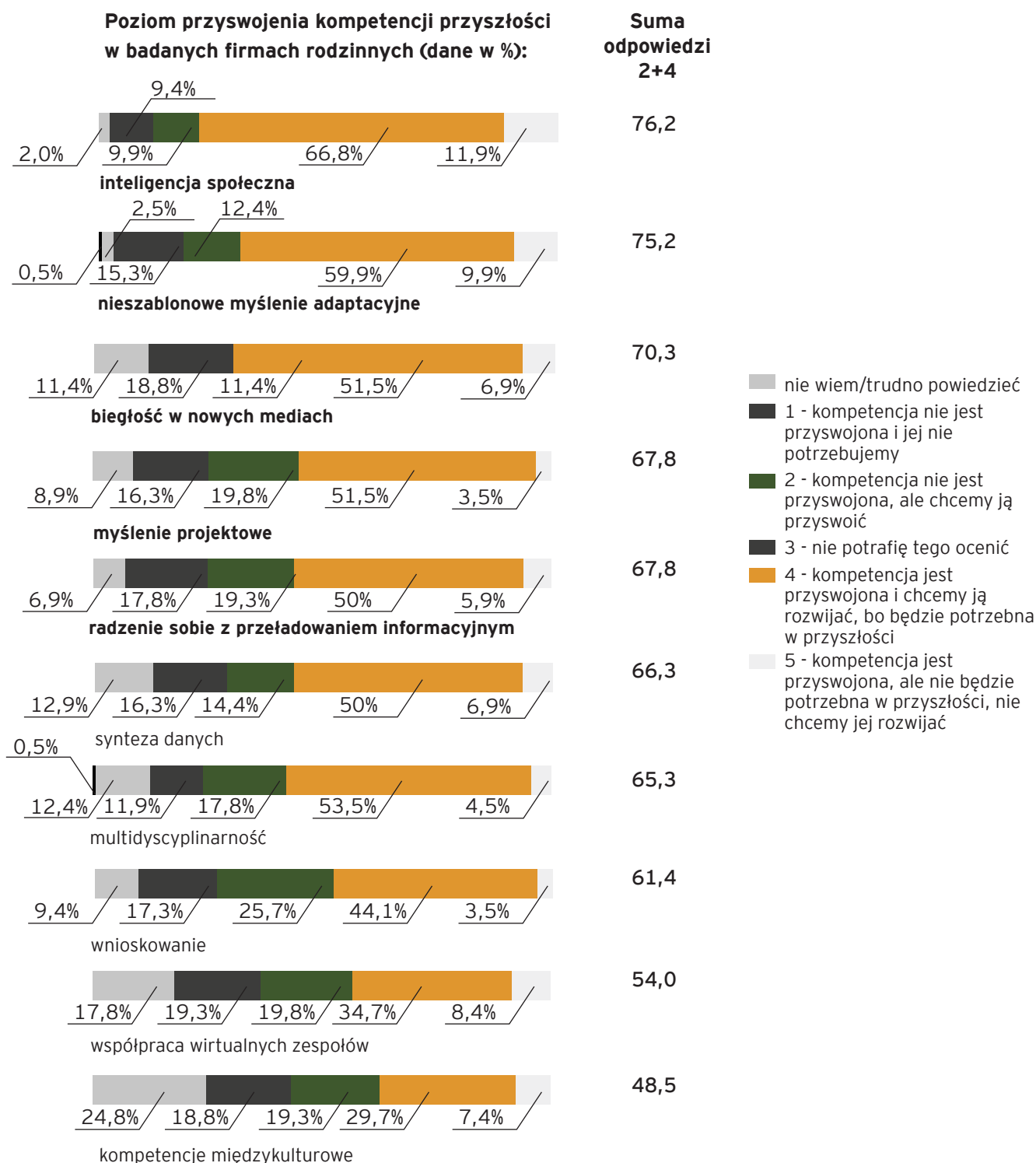
# Rodzinni chcą rozwijać inteligencję społeczną

**Analiza odpowiedzi wszystkich firm, bez podziału na liderów i pozostałych, pokazuje, że najbardziej pożądaną kompetencją przyszłości jest inteligencja społeczna. Chęć i potrzebę rozwoju tej kompetencji deklaruje ponad 3/4 badanych przedsiębiorców.**

Inteligencja społeczna jest poza tym najlepiej przyswojoną kompetencją wśród wszystkich badanych

firm. W pierwszej piątce kompetencji najważniejszych dla dalszego rozwoju firm ocenione zostały również **nieszablonowe myślenie adaptacyjne, biegłość w nowych mediach, radzenie sobie z przeładowaniem informacyjnym** oraz **myślenie projektowe**.

W odniesieniu do każdej z tych kompetencji ponad 2/3 przedsiębiorców przyznało, że chce rozwijać je w przyszłości w swoich firmach.



Aby utrzymać konkurencyjność na rynku, liczymy się z coraz większą ilością danych od klientów, partnerów i współpracowników. Oczywiście samo posiadanie tych informacji nic nam nie daje. Istotne są takie procesy, jak interpretacja oraz łączenie faktów. To one przyczyniają się do powstania konkretnej strategii. I z tego, na szczęście, większość przedsiębiorców zdaje sobie sprawę. Firmy coraz więcej inwestują w sprawnie i elastycznie działającą infrastrukturę IT. Dbamy także o świadomość pracowników w kwestii organizowania informacji, nadawania im priorytetów, a także szkolenia z samego tworzenia wartościowych komunikatów. Wszystko po to, aby jak najlepiej radzić sobie z potopem danych.



**Andrzej Kosieradzki**  
właściciel portalu GoWork.pl  
(na zdjęciu z rodziną)

## Czego brakuje firmom mającym kłopoty?

**W wywiadach przedsiębiorcy zostali zapytani, jak oni sami postrzegają swoją pozycję w branży - czy jest ona dobra czy nie. To pozwoliło na dodatkowe, interesujące porównanie. Różnice między firmami w kłopotach a liderami nie sprowadzają się bowiem jedynie do tego, że są po prostu głębsze niż w porównaniu liderów ze wszystkimi pozostałymi firmami. Kolejność kompetencji, w których różnice są największe, zmienia się w przypadku zestawienia obejmującego tylko grupę liderów uważających swoją**

W świetle tych danych uzasadnione wydaje się przypuszczenie, że braki w kompetencjach syntezy danych, biegłości w nowych mediach oraz kompetencjach międzykulturowych sprawiają, że kondycja firm nie jest najlepsza. Jednakże dla utrzymania choćby przeciętnej pozycji w branży są nieszablonowe myślenie adaptacyjne oraz radzenie sobie

**pozycję za dobrą i firmy z kłopotami - czyli te, które w pytaniu o pozycję w branży zaznaczyły, że ich pozycja jest nie najlepsza lub trudna.**

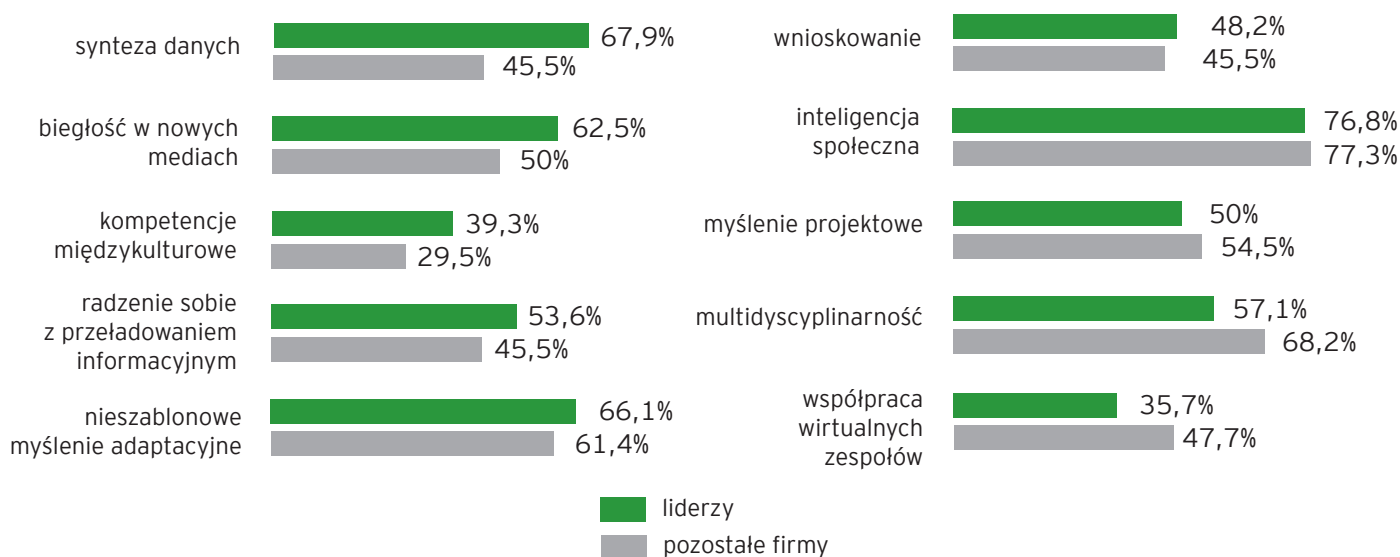
To, co zwraca uwagę, to czwarte i piąte miejsce zestawienia, czyli nieszablonowe myślenie adaptacyjne oraz radzenie sobie z przeładowaniem informacyjnym. Z kolei trzy pierwsze kompetencje są identyczne jak w zestawieniu ilustrującym różnice między liderami a całą grupą pozostałych firm.

z przeładowaniem informacyjnym. A zatem trzy z pięciu największych różnic dotyczą umiejętności przetwarzania danych.

Można więc sądzić, że firmy, które nie nadążają za swoim otoczeniem w branży, mają ogólnie problem z danymi i wykorzystywaniem ich z korzyścią dla siebie.



**Różnice w przyswojeniu kompetencji przyszłości między liderami a firmami w kłopotach  
(odsetek firm, w których poszczególne kompetencje są obecnie przyswojone):**



**Katarzyna Tomaszewska**  
Dyrektor Zarządzający  
Departament Rozwoju Produktów  
Bank Pekao S.A.

### Dane to wiedza, a wiedza to władza

Umiejętne korzystanie z informacji zebranych o klientach jest kluczowe dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa niezależnie od jego wielkości i branży. Nie bez kozery mówi się, że kto ma wiedzę, ten ma władzę, a w przypadku firm tą władzą jest przewaga konkurencyjna, czyli jak największy udział w rynkowym torcie. Zebranie informacji o klientach (dane osobowe, kontakty, preferowane sposoby komunikowania, transakcje, reklamacje, windykacje) to jedno, natomiast analiza pomagająca przewidzieć zachowanie klienta lub wspierająca przygotowanie oferty odpowiedniej pod kątem rozpoznanych potrzeb i oczekiwań jest sednem tego, co nazywamy Zarządzaniem Relacjami z Klientem (ang. Customer Relationship Management, CRM). Dzięki takiemu podejściu możliwe jest opracowywanie strategii komunikacji z klientami i budowanie długoterminowej współpracy uwzględniającej specyfikę każdego z etapów relacji z klientem oraz faz jego życia.

Zaletą zastosowania CRM jest także redukcja kosztów marketingowych dzięki skuteczniejszemu docieraniu do określonych grup klientów oraz wykorzystaniu potencjału dosprzedaży czy też sprzedaży krzyżowej (up i cross-selling). Ale przede wszystkim zapewnienie klientowi spersonalizowanego i zindywidualizowanego podejścia, co skutkuje zwiększoną lojalnością wobec przedsiębiorstwa oraz lepszym postrzeganiem marki, a tym samym rekomendacjami i pozyskiwaniem nowych klientów, czyli docelowo rosnącym udziałem w rynku. W bankowości jest to obszar bardzo istotny i bardzo wrażliwy zarazem, zarówno w segmencie klientów indywidualnych, jak i korporacyjnych, a działania kierowane do określonych, rozpoznanych grup klientów w Banku Pekao S.A. są jednym z czynników sukcesu i siły marki.





# Kompetencje firm rodzinnych w strategicznych obszarach zarządzania

*Najlepszą metodą przewidywania przyszłości  
jest jej tworzenie.*

Peter Drucker



# Czym są kompetencje w strategicznych obszarach zarządzania?

**Prowadzenie przedsiębiorstwa wymaga znajomości zagadnień z kilku różnych obszarów. Z drugiej strony nawet przedsiębiorcom trudno jest przedstawić kompletny katalog tych zagadnień i związanych z nimi kompetencji. Doświadczenie EY oraz Banku Pekao S.A. we współpracy z firmami różnej wielkości działającymi w szerokim spektrum branż pozwoliło wyodrębnić te obszary i kompetencje, które można nazwać strategicznymi. To one stanowią fundament, bez którego nawet najwyższy poziom przyswojenia kompetencji przyszłości nie zagwarantuje dalszego rozwoju firmy.**

## 1 Zasoby ludzkie

- ▶ Rekrutacja pracowników
- ▶ Utrzymanie pracowników
- ▶ Motywowanie pracowników
- ▶ Praca zespołowa, w tym budowanie zespołów, rozkład odpowiedzialności, efektywność wykonanych przez poszczególne zespoły zadań
- ▶ Szkolenie/rozwój kompetencji pracowników

## 2 Zarządzanie przedsiębiorstwem

- ▶ Definiowanie celów strategicznych
- ▶ Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa
- ▶ Przełożenie celów strategicznych przedsiębiorstwa na cele poszczególnych grup pracowników
- ▶ Hierarchizacja zadań, uporządkowanie zadań od najważniejszych do najmniej pilnych
- ▶ Współpraca działów/komórek firmy - produkcja, sprzedaż i marketing, administracja, dział HR itp.

## 3 Relacje z klientami

- ▶ Zrozumienie potrzeb/oczekiwań klientów
- ▶ Budowa długoterminowych relacji z klientami
- ▶ Budowa marki
- ▶ Wykorzystywanie zróżnicowanych kanałów kontaktu z klientami (w tym kanałów internetowych)
- ▶ Rozwój na nowych rynkach produktowych/geograficznych, w tym ekspansja zagraniczna, dywersyfikacja produktów, dostosowanie strategii cenowej itp.

W badaniu firm rodzinnych, które jest przedstawione w niniejszym raporcie respondenci zostali zapytani o poziom rozwoju kompetencji w pięciu strategicznych obszarach zarządzania. Każdy z nich opisywany był pięcioma szczegółowymi kompetencjami.

W rozmowie z uczestnikami badania obszary strategiczne oraz szczegółowe kompetencje zostały przedstawione w następujący sposób:

## 4 Finanse

- ▶ Pomiar efektywności działania przedsiębiorstwa (np. kalkulacja marż dla poszczególnych produktów/usług, jakość informacji księgowej i zarządczej)
- ▶ Planowanie finansowe
- ▶ Bieżące zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, w tym: pozyskanie finansowania, zarządzanie płynnością i kapitałem pracującym
- ▶ Zarządzanie ryzykami (ryzyka finansowe i niefinansowe np. bezpieczeństwo informatyczne)
- ▶ Ocena projektów związanych z rozszerzeniem działalności (w tym projektów inwestycyjnych, projektów akwizycyjnych)

## 5 Podejście do nowych technologii

- (wykorzystywanie technologii do: wzrostu efektywności biznesu, wsparcia działań rozwojowych, kształtowania innowacyjnej oferty produktowej)
- ▶ Koncentracja na zrównoważonym rozwoju technologii klasycznych
  - ▶ Coraz częstsze wykorzystywanie nowych technologii przy projektowaniu nowych produktów/usług, usprawnieniu procesów obsługi klientów (np. internetowe kanały kontaktu) i w produkcji
  - ▶ Szeroko zakrojona robotyzacja procesów, zastępowanie ludzi
  - ▶ Oparcie przyszłości firmy głównie na nowych technologiach (sieć, roboty, sztuczna inteligencja, zbiorowa inteligencja)

## Hierarchia wartości oraz najważniejsze wyzwania

Badanie kompetencji ze strategicznych obszarów zarządzania uzupełniły pytania związane z przyjmowaną przez przedsiębiorców hierarchią wartości oraz postrzeganiem wyzwań stojących przed ich firmami.

Wśród wartości respondenci mogli wybierać spośród wymienionych w poniższej liście:

- ▶ Presja konkurencyjna
- ▶ Pozyskanie nowych pracowników
- ▶ Utrzymanie pracowników
- ▶ Zarządzanie przedsiębiorstwem/planowanie dalszego rozwoju
- ▶ Finanse/dostęp do kapitału/koszty
- ▶ Niestabilny system regulacyjny, prawny, podatkowy

Z kolei katalog najważniejszych wyzwań składał się z następujących pozycji:

- ▶ Profesjonalizm
- ▶ Efektywność
- ▶ Pozytywne relacje międzyludzkie
- ▶ Rodzina (w kontekście prowadzonej działalności - firmy rodzinnej)
- ▶ Społeczna odpowiedzialność biznesu
- ▶ Bezpieczeństwo

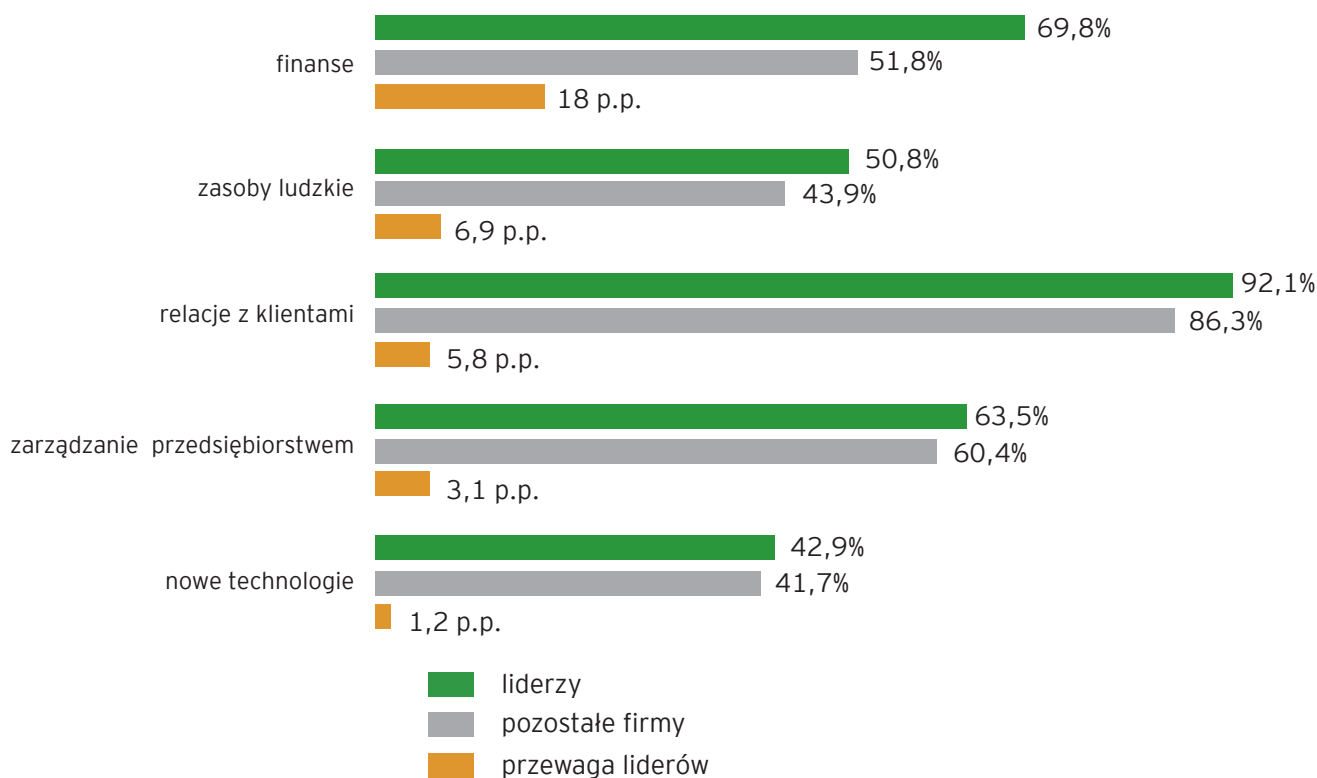
## Finanse - broń liderów?

**W obrębie strategicznych obszarów zarządzania, kluczową różnicę między liderami przedsiębiorczości rodzinnej a pozostałymi firmami rodzinnymi stanowią kompetencje w zakresie finansów.**

W gronie liderów odsetek firm, które oceniają wysoko lub bardzo wysoko swoje kompetencje w obszarze finansów

jest wyższy o 18 p.p. Drugie miejsce w tym zestawieniu to zarządzanie zasobami ludzkimi - tu przewaga liderów wynosi 6,9 p.p. Biorąc pod uwagę, że w odniesieniu do całej badanej grupy ten obszar był oceniony jako jeden z najsłabszych, należy sądzić, iż odpowiednie podejście do działań HR może być również istotnym czynnikiem wyłaniającym firmy o ponadprzeciętnych wynikach.

**Różnice między liderami przedsiębiorczości rodzinnej a pozostałymi firmami w strategicznych obszarach zarządzania - odsetek firm, które deklarują wysoki lub bardzo wysoki poziom przyswojenia kompetencji:**





# Relacje z klientami - mocna strona firm rodzinnych

Firmy rodzinne w swojej własnej ocenie najlepiej radzą sobie w relacjach z klientami - 88,1% badanych przedsiębiorców ocenia się wysoko lub bardzo wysoko.

Z drugiej strony wysokiej samooceny kompetencji w obszarze zasobów ludzkich oraz nowych technologii dokonało znacznie mniej badanych - poniżej 50%.

**Jaka część przedsiębiorców rodzinnych ocenia kompetencje swoich firm jako wysokie lub bardzo wysokie w poszczególnych obszarach zarządzania:**



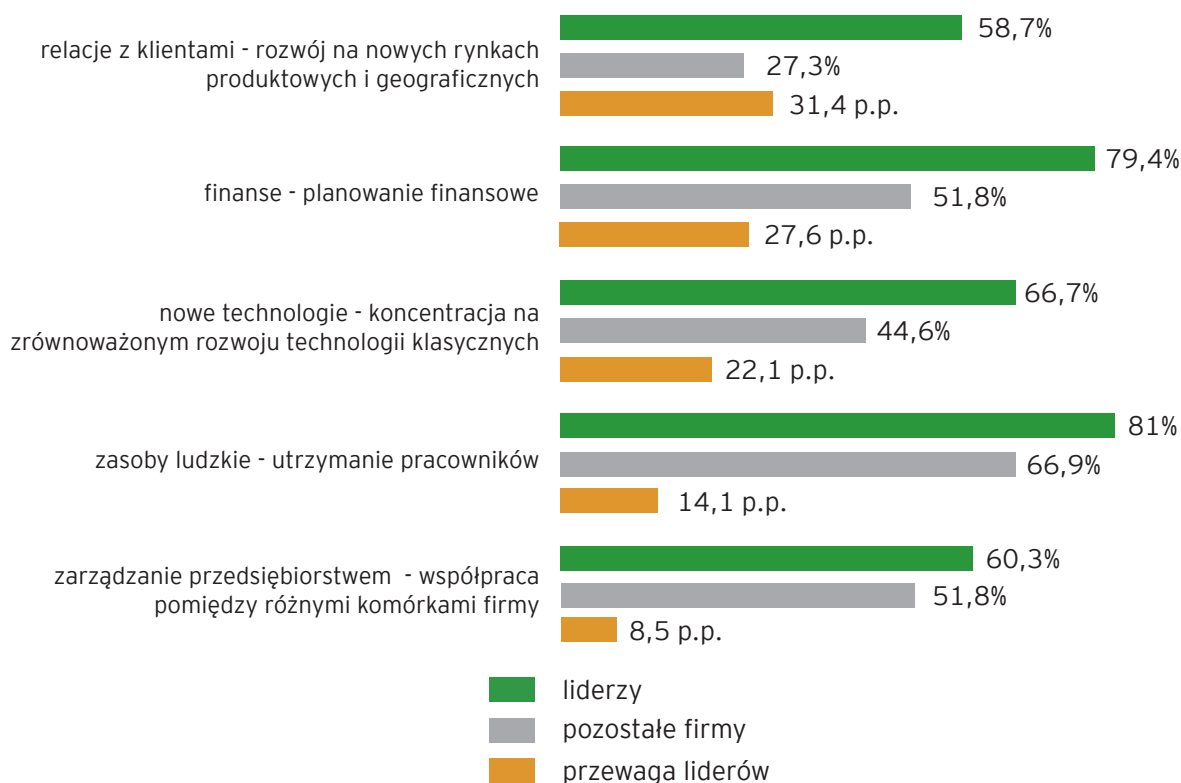
## Liderzy nie zapominają o rozwoju na nowych rynkach

Rozpatrując wszystkie kompetencje szczegółowe, największą różnicę między liderami a pozostałymi firmami dostrzec można w stopniu przyswojenia kompetencji prowadzenia rozwoju na nowych rynkach.

W przypadku kompetencji rozwoju na nowych rynkach różnica między liderami a resztą firm jest jeszcze

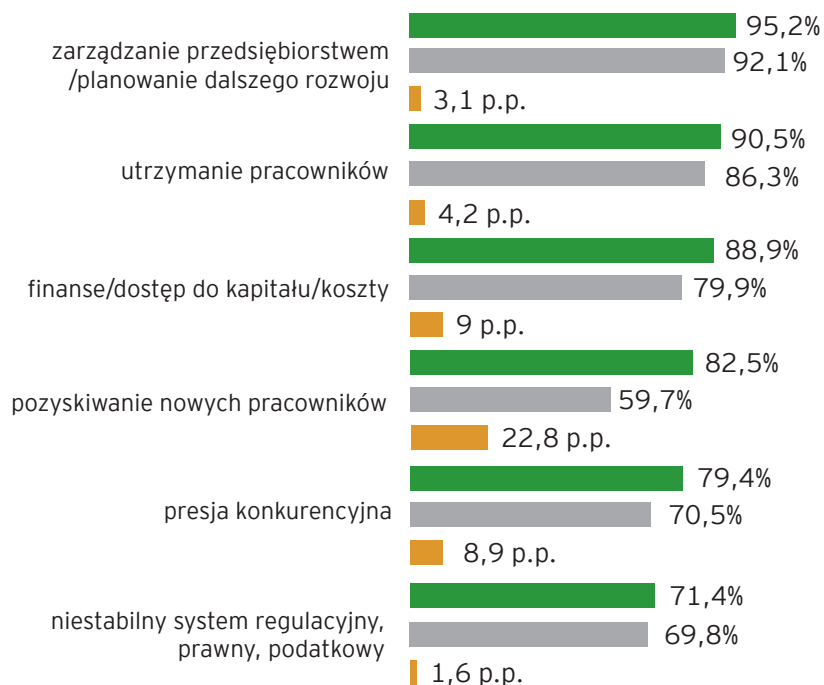
większa niż w przypadku planowania finansowego, o którym mowa była wcześniej. Warto również zwrócić uwagę, że w tym zestawieniu znalazły się kompetencje ze wszystkich obszarów zarządzania, a nie tylko z tych najbardziej rozwiniętych przez liderów. To znaczy, że rozwój w biznesie wymaga wszechstronnych kompetencji.

**Szczegółowe kompetencje, w których liderzy przeważają nad pozostałymi firmami:**



# Spółeczna odpowiedzialność wyróżnia liderów

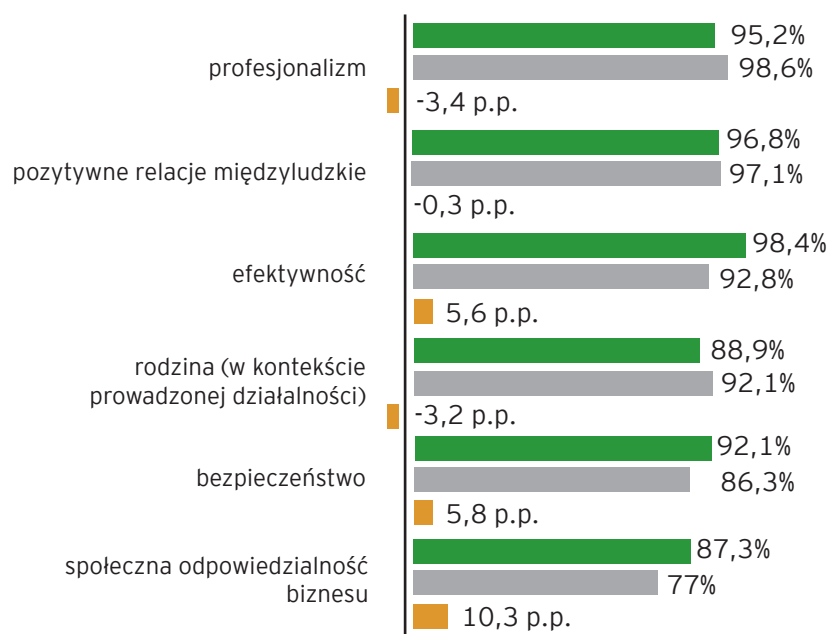
## Kluczowe wyzwania stojące przed przedsiębiorstwami rodzinnymi (odsetek firm, dla których poszczególne wyzwania są ważne lub bardzo ważne):



Zarządzanie przedsiębiorstwem połączone z planowaniem dalszego rozwoju jest najważniejszym wyzwaniem, jeśli weźmiemy pod uwagę odpowiedzi wszystkich firm, które wzięły udział w badaniu. Jednak jeśli spojrzymy na różnice w ocenie wyzwań przez liderów oraz pozostałe firmy, to zauważymy, że ci pierwsi zdecydowanie większą wagę przywiązują do rekrutacji pracowników oraz finansowania działalności. To z kolei może być potwierdzeniem wcześniejszego wniosku, że finanse i HR to kluczowe dla osiągnięcia sukcesu obszary zarządzania.

■ liderzy  
■ pozostałe firmy  
■ przewaga liderów

## Hierarchia wartości firm rodzinnych. Odsetek firm, które uznają poszczególne wartości za ważne lub bardzo ważne w zarządzaniu przedsiębiorstwem:

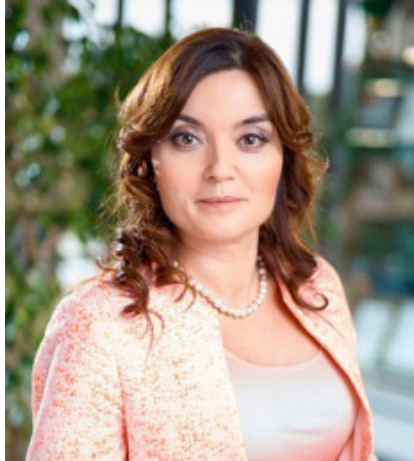


Wśród wyznawanych wartości w obu grupach badanych firm najwyżej oceniony został profesjonalizm. Ponownie jednak zwracać uwagę powinny różnice rysujące się między nimi.

W tym kontekście największa różnica w ocenie samych siebie przez obie grupy dotyczy społecznej odpowiedzialności biznesu, którą liderzy wskazują o 10,3 p.p. częściej niż pozostałe firmy.

Z kolei z przewagą niecałych 6 p.p. mamy do czynienia w przypadku bezpieczeństwa i efektywności.





**Sylwia Mokrysz**  
Członek Zarządu  
MOKATE S.A.

## Zaangażowanie społeczne - niezbędne dla liderów

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

Dlatego bardzo ważne jest wspieranie ludzi, którzy współtworzą firmę i to nie tylko w sposób bezpośredni - poprzez stworzenie dobrej atmosfery w pracy. Ale również pośrednio - poprzez wspieranie społeczności, z której ten pracownik pochodzi i wśród której żyje.

Mokate od dawna zna te zależności i często angażuje się w życie lokalnych społeczności, wspierając ważne wydarzenia kulturalne i sportowe.



**Marek Jarocki**  
Partner w Zespole People  
Advisory Services w Dziale  
Doradztwa Podatkowego EY

## Jak wygrać wojnę o talenty?

Zanim zapanuje era robotów, a być może nastąpi to szybciej, niż się mogłoby wydawać, to właśnie ludzie jeszcze przez dłuższy czas pozostaną w firmach najważniejsi.


Na co dzień w biznesach rodzinnych panuje swoista symbioza - pracownicy wspierają założycieli, a rodziny - pracowników. Bardzo często mam przyjemność rozmawiać z osobami, które doceniają ciepło i bliskie, rodzinne relacje panujące w takich przedsiębiorstwach. To właśnie ta wyjątkowa atmosfera i dbałość ze strony właścicieli powodują, że ludzie chcą pracować właśnie w biznesie rodzinnym.

Jednak mimo pozytywnych skojarzeń zbudowanych wokół rodzinnych biznesów, właściciele tych firm oceniają własne kompetencje w sferze zarządzania ludźmi niżej niż w innych obszarach. Innymi słowy, to właśnie ta - ludzka - twarz zarządzania stanowi ważny obszar do osobistego rozwoju. Paradoks?

Niekoniecznie. Firmy rodzinne zdają sobie sprawę, że w dzisiejszych czasach nie wystarczą szczere intencje i atmosfera ogniska rodzinnego w pracy, aby wygrać wojnę o talenty. Dziś jest czas na opracowanie nowoczesnych metod rekrutacji, sposobów motywowania i doceniania pracowników. Z pewnością pomocne mogą być nowoczesne metody pobudzania innowacyjności w firmach, takie jak odwołanie się do zbiorowej inteligencji pracowników w rozwiązywaniu codziennych problemów biznesowych, czyli tzw. crowdsourcing. To może dać realną szansę na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Mamy wielkie uznanie dla wybitnych przykładów rodzinnych kultur pracowniczych i dla doświadczonych kadrowców, którzy często od zera współtworzyli firmy razem z właścicielami. EY od lat współpracuje z firmami rodzinnymi, wspierając je także w obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. W naszej pracy uzupełniamy kompetencje tych nadzwyczajnych organizacji o wiedzę z różnych stron świata, doświadczenie płynące z wielu projektów i o nowoczesne rozwiązania zarządcze. W efekcie kompetencje przyszłości łączą się z tradycyjnymi wartościami: niech inni próbują dogonić na rynku taką mieszankę!





**Na skróty do sukcesu?  
Zadanie do odrobienia  
przez przedsiębiorców**

*Doskonałość pojawia się wówczas,  
gdy spotykają się wielkie cele  
z daleko posuniętym pragmatyzmem.*

Tom Peters



# Transponowanie celów strategicznych na cele pracowników - zadanie do odrobienia

**W całym badaniu zidentyfikowane zostały tylko trzy kompetencje, w których liderzy nie mieliby przewagi nad pozostałymi firmami.**

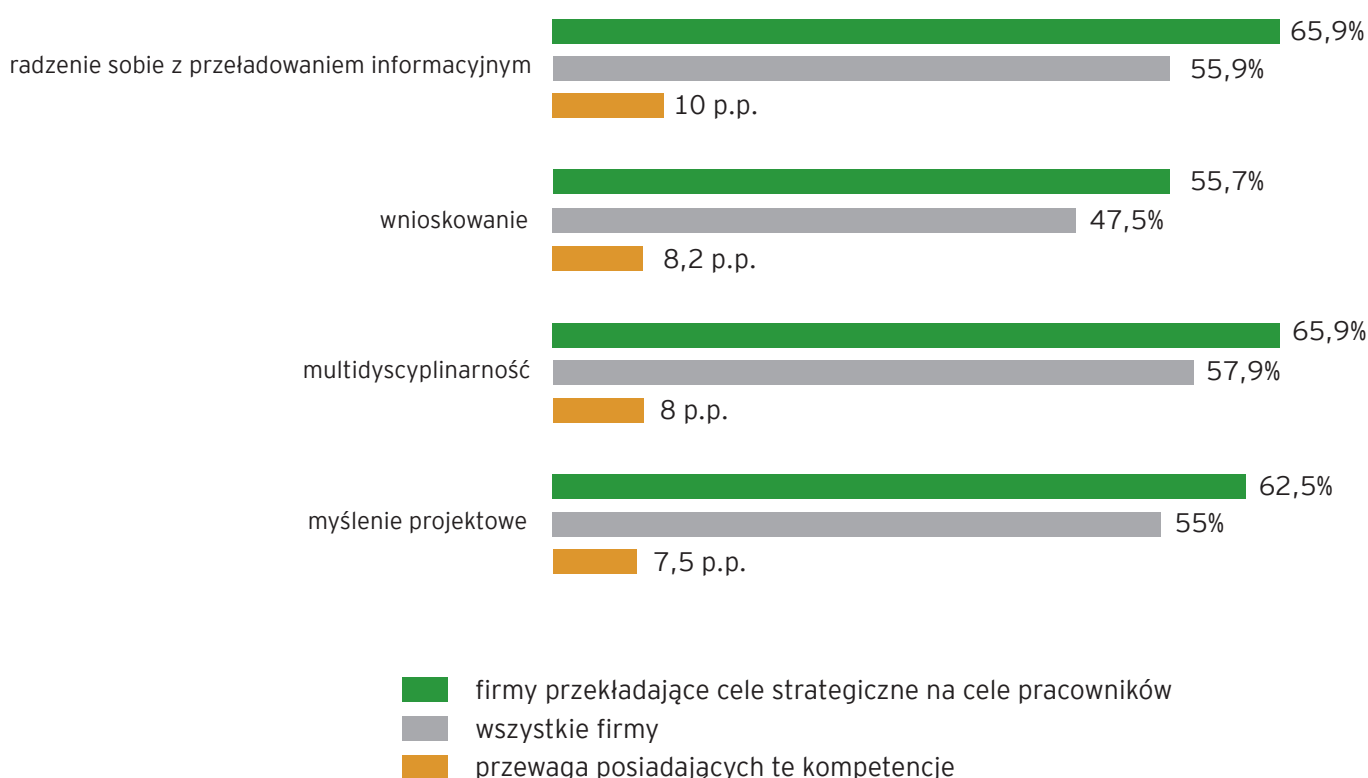
Wszystkie trzy znajdują się w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem, a są to: definiowanie celów strategicznych, hierarchizacja zadań oraz transponowanie celów strategicznych na cele pracowników. Ta ostatnia kompetencja jest również jedną

z trzech najniżej ocenianych przez przedsiębiorców w całym zestawieniu.

Mając świadomość jak unikalna jest to umiejętność, sprawdziliśmy, jak radzą sobie w innych obszarach kompetencji firmy, w których przełożenie celów strategicznych na cele pracowników jest oceniane na poziomie wysokim lub bardzo wysokim.

## PRZEWAGI W KOMPETENCJACH PRZYSZŁOŚCI

**Firmy przekładające cele strategiczne na cele pracowników  
- porównanie z całą grupą badanych:**



Okazuje się, że w przypadku firm, które deklarują umiejętność przełożenia celów strategicznych na cele poszczególnych grup pracowników odnotowujemy przewagi w każdej kompetencji ujętej w badaniu, z jednym tylko wyjątkiem - współpracy wirtualnych zespołów. Pod tym względem ustępują wynikom dla całej grupy o 1,1 p.p. A zatem bardzo nieznacznie.

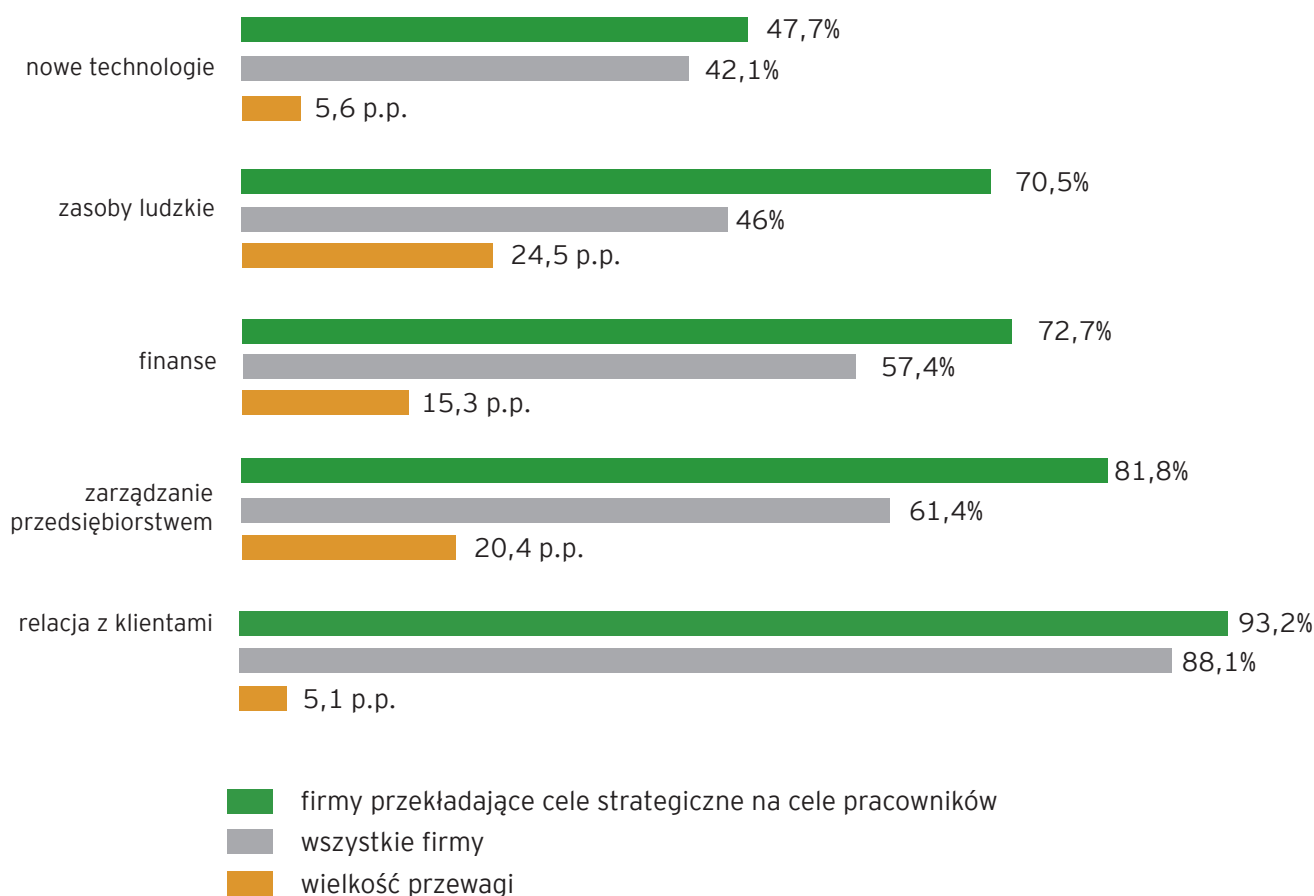
Natomiast najbardziej doniosłe różnice dotyczą przede wszystkim pracy z danymi oraz wszechstronności biznesowej. Firmy przekładające cele strategiczne na cele pracowników potrafią lepiej radzić sobie z przeładowaniem

informacyjnym. Nieco mniejsza różnica dotyczy wnioskowania, multidyscyplinarności oraz myślenia projektowego. Przewaga liderów w radzeniu sobie z przeładowaniem informacyjnym to 10 p.p. Z nieco mniejszą przewagą (ok. 8 p.p.) mamy do czynienia w w pozostałych wymienionych kompetencjach.

Zdecydowanie większe różnice zauważamy w przypadku strategicznych obszarów zarządzania. Firmy przekładające strategię na cele pracowników mają wyższe umiejętności w każdym z obszarów, a największe różnice sięgają ponad 20 p.p.

## PRZEWAGI W STRATEGICZNYCH OBSZARACH ZARZĄDZANIA

**Firmy przekładające cele strategiczne na cele pracowników  
- porównanie z całą grupą badanych:**



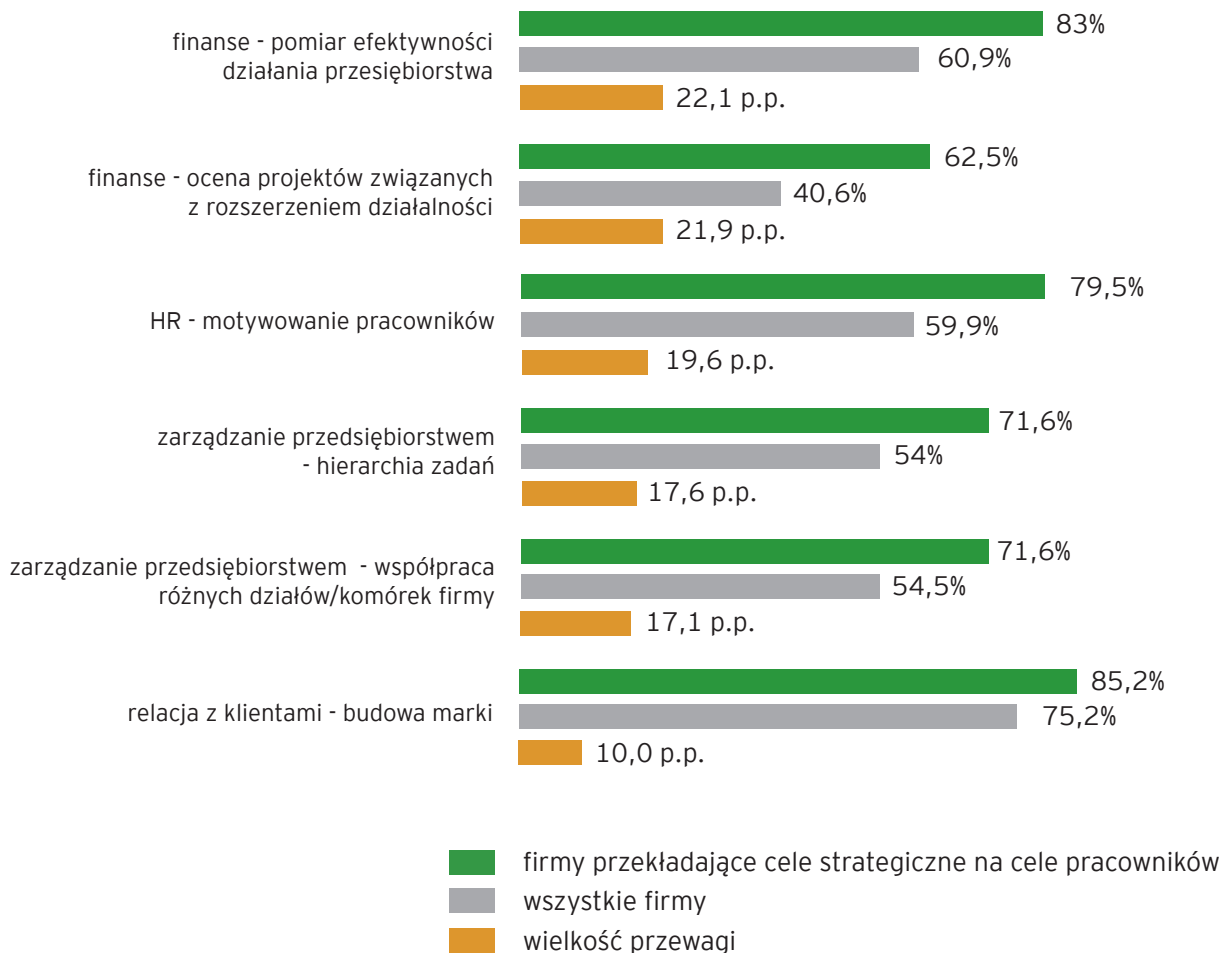


Wygłąda również na to, że w parze z umiejętnym przełożeniem celów firmy na cele pracowników idą również umiejętności związane z pomiarem efektywności przedsiębiorstwa - zarówno w ujęciu historycznym,

jak i prognostycznym. Przełożenie celów służy też motywacji pracowników i pracy zespołowej. Co ciekawe - firmy z taką umiejętnością deklarują również większe umiejętności w zakresie budowy marki.

## PRZEWAGI W KOMPETENCJACH ZE STRATEGICZNYCH OBSZARÓW ZARZĄDZANIA

### Firmy przekładające cele strategiczne na cele pracowników - porównanie z całą grupą badanych:



**Konrad Bugiera**  
Koordynator projektu badania, doradca w dziedzinie komunikacji biznesowej, Członek Rady Fundacji Firmy Rodzinne

### Trzeba przekładać strategię firmy na cele pracowników

Gdy cele organizacji stają się również celami pracujących w niej osób, łatwiej jest łączyć rozwój osobisty z rozwojem umiejętności potrzebnych organizacji. Potwierdzają to dane o poziomie kompetencji deklarowanym przez firmy, które uznały, że potrafią przekładać cele strategiczne na cele poszczególnych grup pracowników.

Rozwój pracowników, ich zaangażowanie i uczestnictwo w procesie decyzyjnym powinny więc leżeć na sercu tych właścicieli firm, którzy szukają sposobu na osiągnięcie wyników lepszych niż obecne.

Mam nadzieję, że zestawione w raporcie wyniki badania uświadomią aspirującym przedsiębiorcom, że gdy myślimy o prawdziwym sukcesie, to nie ma drogi na skróty. Jest praca u podstaw.

## Firmy muszą zainwestować w kompetencje ICT pracowników

*(ICT - Information and Communication Technologies)*

Biorąc pod uwagę, że badanie będące podstawą opracowania raportu „Kompetencje Przyszłości w firmach rodzinnych” było przeprowadzone na przedsiębiorcach, należy podkreślić względnie dużą liczbę odpowiedzi respondentów (202). To sprawia, że wyniki są ciekawe i godne, by się nad nimi pochylić.

Moją uwagę szczególnie zwróciły zagadnienia związane z ludźmi w firmie. Utrzymanie pracowników, rekrutacja nowych, ogólne zarządzanie HR - to wszystko wydaje się dominować w odpowiedziach badanych firm rodzinnych i wspierać pozytywny wizerunek przedsiębiorstw rodzinnych jako firm z ludzką twarzą. Jednak skupienie się tylko na tym obszarze może w ostatecznym rozrachunku okazać się też słabością firm.

W tym kontekście wyniki przedstawione w niniejszym raporcie potwierdzają dane dotyczące cyfrowej transformacji w państwach Unii Europejskiej, które niestety nie stawiają Polski w najlepszym świetle. Widać więc, że polskie firmy rodzinne koncentrują się na zarządzaniu, finansach i HR, ale nie poświęcają dość czasu na konkurencyjność w ujęciu kompetencji cyfrowych.

A zatem przyszedł czas na konkretne działania rodzinnych przedsiębiorców. Jeśli zależy im na dalszym, długotrwałym rozwoju, to powinni przesunąć nieco swoje priorytety co do rozwoju kompetencji i postawić na zwiększenie umiejętności pracowników w obszarze ICT. Bez tego otwieranie się na nowe rynki może nie przynieść oczekiwanego skutku.



**Magdalena Kleim**  
Europejska Agencja  
dla Małych i Średnich  
Przedsiębiorstw  
(EASME)

## Kompetencje przyszłości rodem z antycznej filozofii

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

Inteligencja społeczna - umiejętność empatycznego wchodzenia w relację z innymi ludźmi, rozumienie, że nie jesteśmy pojedynczymi atomami, tylko ludzką wspólnotą, była podstawą etyki cnót, budowania męznego, ale sprawiedliwego charakteru, pierwszej wielkiej dziedziny studiów i działań filozoficznych.

Wnioskowanie, a także nieszablonowe myślenie adaptacyjne i radzenie sobie z przeladowaniem informacyjnym to typowe przedmioty części treningu filozoficznego, zwanego w antyku „panowaniem nad wewnętrzną mową”. Był ten trening częścią działań pod wspólną nazwą „logika”, bardzo ważnych, bo dających nam swobodę myślenia, ale także wolność od destruktywnych emocji.

Takie kompetencje, jak współpraca wirtualnych zespołów, biegłość w nowych mediach czy kompetencje międzykulturowe to ostaną wielką dziedziną filozoficznego samodoskonalenia - fizyka. To uwzględnianie wielu punktów widzenia i działanie zawsze w zgodzie z sytuacją, a nie z jej własnym, fałszywym obrazem.

Trzy pola antycznego treningu - etyka, logika i fizyka - wzajemnie się wzmacniały. Kiedy patrzę na dane z badań Fundacji Firm Rodzinnych, widzę podobne zająknięcie się. Ktoś, kto myśli nieszablonowo, na przykład, skuteczniej będzie współpracował w ramach zespołu.



**Marcin Fabjański**  
Filozof, twórca projektu  
Selfoff, Członek Rady  
Fundacji Firmy Rodzinne





## O Fundacji Firmy Rodzinne

Fundacja Firmy Rodzinne (FFR) powstała w 2011 roku. Jesteśmy organizacją, która bezinteresownie wspiera firmy rodzinne, tworząc przestrzeń do wzajemnej wymiany doświadczeń i integracji środowiska firm rodzinnych. Tradycja, uczciwość i odpowiedzialność na pokolenia to wartości dla nas nadrzędne. Co robi FFR?

Organizujemy **SPOTKANIA MENTORINGOWE** w siedzibach firm. Tworzymy dla właścicieli firm rodzinnych przestrzeń do dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem. Jest to doskonała formuła dla przedsiębiorców. Dzięki niej mogą udzielać sobie nawzajem wskazówek i przestrzegać przed błędami. Wielu pomyłek można uniknąć, słuchając uważnie rad innych zarządzających rodzinnymi firmami.

We współpracy z PARP realizujemy międzynarodowy projekt **EARLY WARNING** dla UE. Jego zadaniem jest wspieranie firm, które przeżywają trudności. Tworzymy sieć mentorów - przedsiębiorców, którzy - poprzez dzielenie się swoim doświadczeniem - pomagają innym właścicielom przewyżczać kryzysy lub im zapobiegać. Mentor będzie towarzyszył przedsiębiorcy w przeprowadzeniu zmiany, której efektem będzie poprawa funkcjonowania firmy.

Przyznajemy markę **DRZEWKO FIRMA RODZINNA** firmom dumnym ze swojej historii i dorobku. Marka Drzewko jest już rozpoznawalnym znakiem na etykietach, półkach sklepowych, stronach internetowych i w katalogach. Posługują się nią firmy rodzinne, które chcą skorzystać ze wspólnie wypracowanego wizerunku. Do grona Firm z Drzewkiem można dołączyć, aplikując bezpośrednio na stronie internetowej: [www.ffr.pl](http://www.ffr.pl)

Prowadzimy projekt **ZDROWA FIRMA RODZINNA**. To wachlarz działań, które umożliwiają stworzenie w firmie środowiska przyjaznego zdrowiu. Wiemy bowiem, że nie da się niestety prowadzić zdrowego stylu życia po godz. 17:00. Praca stanowi integralną część naszego życia, chcemy więc zadbać o to, by czas w niej spędzony uwzględniał potrzeby i ograniczenia naszego organizmu.

Tworzymy **raporty „POLACY O FIRMACH RODZINNYCH”**. Co rok pytamy 1000 osób o to, co myślą na temat firm rodzinnych. Wyniki badań, często zaskakujące, są dla nas inspiracją do dalszych działań.

Publikujemy **biuletyn „Firmy Rodzinne dla Firm Rodzinnych”** który dociera do ponad siedemnastu tysięcy przedsiębiorców. Zawiera on sporą dawkę wiedzy oraz informuje o przedsięwzięciach, które realizujemy razem z firmami rodzinnymi z całej Polski.



**Nieustannie zapraszamy do wspólnych akcji, które mają wpływ na kształtowanie następnych odpowiedzialnych pokoleń oraz warunki, w których przyjdzie im żyć.**

Pełna informacja o aktualnych działaniach Fundacji dostępna na stronie internetowej [ffr.pl](http://ffr.pl).

# Partnerzy Raportu



Firma EY jest światowym liderem rynku usług profesjonalnych obejmujących usługi audytorskie, doradztwo podatkowe, doradztwo biznesowe i doradztwo transakcyjne. Na całym świecie EY zatrudnia ponad 231 000 pracowników, których łączą wspólne wartości i przywiązanie do dostarczania klientom wysokiej jakości usług. Misją EY jest ciągle usprawnianie rzeczywistości wyrażające się w hasle „Building a Better Working World”. Firma pomaga swoim pracownikom, klientom i społecznościom, w których funkcjonuje wykorzystać ich potencjał.

EY ma biura w ponad 150 krajach, dzięki czemu może wspierać klientów w niemal każdym zakątku świata. W Polsce ma blisko 2800 specjalistów pracujących w 7 biurach: w Warszawie, Gdańsku, Katowicach, Krakowie, Łodzi, Poznaniu i Wrocławiu oraz w Centrum Usług Wspólnych. Na lokalnym rynku EY wielokrotnie nagradzono tytułami najlepszej i najsukceszniejszej firmy doradztwa podatkowego wg rankingu Dziennika Gazety Prawnej. Firma wygrywała również Ranking Audytorów Rzeczypospolitej.

EY angażuje się w działania na rzecz promocji przedsiębiorczości. Od 14 lat zaprasza kandydatów do startu w polskiej edycji konkursu Przedsiębiorca Roku, której zwycięzcy reprezentują nasz kraj w międzynarodowym finale World Entrepreneur of the Year organizowanym co roku w Monte Carlo. EY od wielu lat na całym świecie wspiera inicjatywy związane ze sztuką. W Londynie jest partnerem Tate Britain i Tate Modern. Współpracuje także z British Museum czy National Gallery. Liczne projekty realizowane są także w Australii. W EY Polska działa inicjatywa EY Art Club promująca polskich artystów młodego pokolenia. Organizowane są spotkania z ludźmi sztuki, wykłady i wspólne zwiedzanie wystaw. Od 2017 roku EY Polska jest Mecenasem Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie.

EY to także jeden z najlepszych pracodawców w Polsce. Co roku otrzymuje tytuł Idealnego Pracodawcy według Uniwersum a także Najbardziej Pożądanego Pracodawcy w rankingu „Pracodawca Roku®” prowadzonym przez międzynarodową organizację studencką AIESEC.

Aby uzyskać więcej informacji, wejdź na [www.ey.com/pl](http://www.ey.com/pl)



Bank Pekao S.A. działa od ponad 85 lat, jest jedną z największych instytucji finansowych Europy Środkowo-Wschodniej. Biorąc pod uwagę siłę kapitałową mierzoną współczynnikiem wypłacalności, Bank Pekao S.A. jest liderem wśród dużych banków w Polsce i jedną z najsilniejszych kapitałowo instytucji finansowych w Europie (współczynnik Core Tier 1 na koniec 2016 r. na poziomie 17,6%). Poziomą nr 1 Banku Pekao S.A. w Polsce i wśród największych banków europejskich potwierdziły wyniki testów warunków skrajnych oraz przeglądu jakości aktywów (AQR). Bank Pekao S.A. jest laureatem wielu prestiżowych nagród i wyróżnień, zarówno w Polsce, jak i na arenie międzynarodowej. Zarówno w 2016, jak i w 2015 r. Bank zdobył Złotego Bankiera w kategorii Innowacja za wdrożenie mobilnych płatności PeoPay HCE oraz karty wielowalutowej. Według magazynu EMEA Finance, Bank otrzymał tytuł „Most innovative Bank in CEE & CIS”. Lubelska KULkarta - legitymacja studencka z funkcją płatniczą - efekt współpracy Banku z Katolickim Uniwersytetem Lubelskim otrzymała przyznaną w Londynie nagrodę Contactless & Mobile Awards 2016. Na polu bankowości korporacyjnej w 2016 roku, Bank Pekao obronił tytuł Innowatora Roku w obszarze bankowości transakcyjnej w międzynarodowym rankingu magazynu Global Finance. Niezależni eksperci docenili Umowę Generalną, czyli najszerzy na rynku katalog produktów i usług bankowych, zintegrowany w jeden pakiet. Umowa Generalna została nagrodzona również Złotym Godłem Quality International 2016. Bankowość Prywatna Banku Pekao S.A. uznana została za najlepszą w Polsce przez międzynarodowe miesięczniki finansowe: The Banker i Professional Wealth Management oraz Global Finance.



Wydawca Raportu, organizator Festiwalu Kompetencji Przyszłości

**Fundacja Firmy Rodzinne**

Ul. Kutrzeby 12b/5

61-719 Poznań, Poland

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



# Kierownictwo projektu badania

## Konrad Bugiera, koordynator projektu badania

Współpracuje z Fundacją Firmy Rodzinne w różnym zakresie od 2011 roku, będąc w tym czasie m.in. jej rzecznikiem prasowym. Uczestniczył do tej pory w pracach przy wszystkich edycjach raportu z cyklu „Polacy o firmach rodzinnych”, który jest realizowany według jego koncepcji, stworzonej jako efekt warsztatu „Bołączki firm rodzinnych” w 2014 r. Obecnie członek Rady Fundacji. W latach 2008-2010 odpowiadał za część działań związanych z promocją trzech kolejnych edycji Global Retail Theft Barometer – unikalnego w skali świata raportu biznesowego o stratach ponoszonych przez sieci detaliczne w związku z kradzieżami. Z wykształcenia ekonomista. Jest właścicielem niezależnego biura doradczego. Specjalizuje się w komunikacji biznesowej. Jest autorem publikacji w tematyce PR oraz zrzeseń gospodarczych.

## Anna Maria Nikodemka-Wołowik, konsultant merytoryczny

Profesor Uniwersytetu Gdańskiego, doktor habilitowany. Pracuje w Instytucie Handlu Zagranicznego na Wydziale Ekonomicznym tejże uczelni, pełniąc liczne funkcje organizacyjne i naukowe. Łączy pracę naukowo-badawczą z praktyką gospodarczą. Absolwentka UG, posiadająca certyfikaty otrzymane na uczelniach zagranicznych: IESE Business School, Harvard Business School, University of Strathclyde Business School. Do jej zainteresowań należą: metodologia jakościowych badań marketingowych, zachowania konsumentów, ochrona własności intelektualnej, znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych we współczesnej gospodarce, budowanie tożsamości organizacji, CSR i etyka w biznesie. Aktywnie uczestniczy w międzynarodowych programach akademickich. Ekspertka w wielu projektach badawczych, w tym finansowanych przez UE. Członkini International Family Enterprise Research Academy, Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, IESE Business School Alumni Association, projektu „Znane Ekspertki”. Za swoje dokonania otrzymała nagrody naukowe i odznaczenia państwowe. Autorka/współautorka ponad 100 recenzowanych publikacji wydanych w Polsce i za granicą, w tym pierwszej na świecie publikacji międzynarodowej dotyczącej tożsamości polskich przedsiębiorstw rodzinnych (Family Enterprises – a Chance to Create a Strong Polish Business Identity, „The Marketing Review”. Vol. 6 (4). Winter 2006). Recenzentka kilkudziesięciu publikacji krajowych i zagranicznych.

# Mecenas i Partnerzy Fundacji

## PARTNER FUNDACJI:



Fundacja Firmy Rodzinne działa na rzecz wszystkich firm rodzinnych w Polsce. Mecenas i Partnerzy Fundacji są również firmami rodzinnymi, w pełni rozumiejącymi i wspierającymi misję Fundacji. Współdziałamy także z Partnerami, z którymi dzielimy wspólne ideały.

## MECENASI FUNDACJI:



OLIVIA BUSINESS CENTRE

CENTRUM MEDYCZNE



