

FIRMY RODZINNE

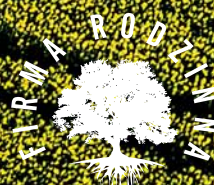
LATO 2023

ISSN 2719-5163



FUNDACJA
— FIRMY RODZINNE —

1133 FIRM
Z DRZEWKIEM





Katarzyna Gierczak-Grupińska

prezes zarządu

kasia@ffr.pl

+48 500 297 097

Eleni Tzoka-Stecka

koordynator projektów

eleni@ffr.pl

+48 603 093 532

Małgorzata Stromczyńska

redaktor naczelny biuletynu

biuro@ffr.pl

+48 694 191 647

Beata Lichnowska

dział badawczy

beata@ffr.pl

+48 576 128 891

Julia Szulczyk

social media

julia@ffr.pl

Konrad Bugiera

członek Rady FFR

konrad@ffr.pl

Adres biura:

Fundacja Firmy Rodzinne,

ul. Chlebowa 24

61-003 Poznań

www.ffr.pl

+48 61 22 50 641

Dorota Bryja-Wiśniewska

grafika

biuro@hanahstudio.pl

Wydawca:

Fundacja Firmy Rodzinne

Ćmachowo, 64-510 Wronki

Druk:

Fold Sp. z o.o.

Drodzy,

dobrze jest, kiedy rozpoczynamy plany od podsumowań, a mamy ich w naszej działalności wiele. Jesteśmy sporą „rodziną firm drzewkowych”. Jest nas, bez mała, 1200 dumnych rodzin, które podpisują się pod wspólnymi wartościami: Tradycja, uczciwość i odpowiedzialność na pokolenia.

Ta ostatnia wartość może mieć dla nas wszystkich, w obecnych czasach, bardzo duży ciężar. Odpowiedzialność to nie puste słowa. Odpowiedzialność dla naszych dziadków to było przetrwanie rodziny w czasach burzliwych, dla naszych rodziców – stworzenie warunków na lepsze jutro, a dla nas – odwrócenie procesów, które zaburzają możliwości, o jakich wszyscy razem marzymy. Wierzę, że każdy z nas chce oddychać czystym powietrzem, chce pospacerować, albo nawet położyć się w lesie na czystej trawie, popływać w wodzie, która pachnie czystością i świeżością, posmakować pomidora twardego jak jabłko i którego smak zostaje w nozdrzach na długo. Jeżeli odważymy się patrzeć ciut dalej od naszej miedzy, to wszystko jest możliwe. Nasze małe działania, takie jak posadzenie drzewa miodnego zamiast tui – jest bardzo na miejscu. Zbudowanie otwartego zbiornika na wody opadowe, z którego może skorzystać zaleski świat wodnych żył – ma sens. Zostawienie na parkingu trochę miejsca na dziką trawę i kilka krzaczków, w których ukryje się jeż, czy wykopie kopiec kret i nikomu nie będzie przeszkadzało, że na środku trawnika stoi spodek z wodą dla spragnionych pszczoł – ma sens.

Jesteśmy częścią natury, choć mam wrażenie, że za często o tym zapominamy. A nasze działanie, jako przedsiębiorców, ma i może mieć większe znaczenie niż kiedykolwiek o tym myśleliśmy. Wykorzystujemy nasze pomysły i energię, jakie mamy, by następne pokolenie, które chce przejąć nasze firmy rodzinne, było dumne i inspirowało się naszą odwagą, że nie wszystko jest oczywiste i że nie można czekać na osobę, która „zacznie i wymyśli”. Bo to jesteśmy MY – w naszych światach mamy na wiele rzeczy ogromny wpływ. I ludzie, którzy z nami współpracują korzystają z odwagi i energii, jaką emanujemy. Nie wstydzimy się naszych przemysłów. Każda zmiana, która zostawi nasz świat ciut lepszy, będzie inspirowała nasze dzieci i wnuki do nieoczywistych wyborów i – teraz powiem z wielką nadzieją – wyborów lepszych od naszych. Bo świat, w jakim żyjemy w Polsce jest rajem w porównaniu z miejscami na świecie, w których otoczenie i przyroda nie istnieją w tak dogodnych warunkach. Docenimy to, co mamy i zadbamy, aby mogło się rozwijać dając nam i przyszłym pokoleniom nadzieję na zieloną i lepszą przyszłość.

Dopisałabym jeszcze o nietoperzach, kretach, pszczołach i milionie innych gatunków, ale wszyscy wiemy, że TO ma sens i że TO część naszego życia, które jest cenne i które szanować trzeba bardziej niż kiedykolwiek. Bo ŻYCIE we wszystkich przejawach jest najważniejsze.

Z ciepłymi pozdrowieniami,

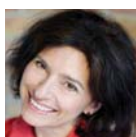
Kasia Gierczak-Grupińska

Razem z zespołem FFR

Eleni Tzoka Stecka, Małgorzata Stromczyńska, Beata Lichnowska, Julia Szulczyk i Konrad Bugiera



**Katarzyna
Gierczak Grupińska**



**Eleni
Tzoka-Stecka**



**Małgorzata
Stromczyńska**



**Beata
Lichnowska**



**Julia
Szulczyk**



**Konrad
Bugiera**



DOŁĄCZ
DO SPOŁECZNOŚCI
FIRM RODZINNYCH

Fundację w działaniach stale wspierają

Partner junior fundacji

FILIPIAKBABICZ.
EXPERT HOUSE

Mecenasi fundacji

YES

GELG

enel-med
CENTRUM MEDYCZNE

MOKATE
— A Family Business —

porce
BY DASHIN

BIOFARM
POLSKIE PRZEDSIĘWZIĘCIA

OLIVIA BUSINESS CENTRE

BEACHY
POLSKIE PRZEDSIĘWZIĘCIA

Pekabex

Fold

MIEJSCE
DLA CIEBIE

Obecnie współpracujemy z

WAR
DYN OLN
SKI-ICY

KONRAD BUGIERA
PROJEKTOWANIE I WYKONANIE

SALES
MANAGO
marketing automation



POMYŚL
O PRZYSZŁOŚCI

PARP
Grupa PFR

VEKSTHUS

TK

SPÓŁECZNA AKADEMIA NAUK

SGH

AARC

jamk.fi
JAMK University of Applied Sciences



TEAM U

UNIONE INDUSTRIALE
TORINO

GRUPA
SPOTKANIE

EgonZehnder

UEAPME

RSB
REGIONALNA IZBA GOSPODARSTWA
W RZESZOWIE

RTA
AUTONOMOS

UNIVERSITET SZARSKI

SME
CONNECT



Comunidad de Madrid

DANISH BUSINESS AUTHORITY

dyzo



ESBA
European Small Business Association

EUROCHAMBRES

IME
TZEED

Ministerstwo
Przedsiębiorczości i Technologii

epsylon
Training & Consulting

MIEJSCE
DLA CIEBIE

Jesteśmy ogromnie wdzięczni, że nasi Mecenasi i Partnerzy wspierają nieustannie nasze istnienie i rozwój. Dzisiaj chcielibyśmy zaprosić również Was, naszych Przyjaciół i Sympatyków, do wsparcia i współdziałania. Jeśli to co robimy jest Wam bliskie i chcielibyście pomóc nam dalej się rozwijać, zachęcamy Was do wsparcia nas poprzez portal Patronite. Patronite to platforma, która łączy Autorów, czyli np. takie organizacje jak nasza, z osobami, które chcą wesprzeć ich pasję nie tylko dobrym słowem, ale i finansowo.

Z tego miejsca dziękujemy osobom, które już to zrobiły i zostały naszymi Patronami:

- Victoria Iwanowska
- Grzegorz Kosmala
- Żaneta Hejne

Jeśli Wy też chcecie nas wesprzeć, zajrzyjcie na nasz profil na platformie Patronite:

<https://patronite.pl/www.ffr.pl>

drzewko.org

Minione wydarzenia

Cykl webinarów „HR w firmach rodzinnych”

Razem z naszym partnerem, Kancelarią Filipiak Babicz, rozpoczęliśmy cykl webinarów „HR w firmach rodzinnych”. Do tej pory odbyły się dwa spotkania, kolejne są planowane już po wakacjach. Szczególnym zainteresowaniem cieszyło się pierwsze spotkanie, podczas którego podjęliśmy temat zmian w kodeksie pracy, obowiązujące od 26 kwietnia br. Dostosowują one nasze prawo do przepisów dwóch unijnych dyrektyw: w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w UE oraz w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów.

Temat przybliżyła nam Marzena Rosler-Borakiewicz, dyrektor działu HR w Kancelarii Filipiak Babicz. Rozmawialiśmy o tym co się zmieniło po wejściu w życie nowych przepisów, jak wpłyną one na politykę zatrudnienia i standardy pracy, jakie korzyści przyniosą pracownikom, a także jakie wyzwania postawią przed pracodawcami.

Na wiele pytań udało się odpowiedzieć, ale jesteśmy przekonani, że przyda się kolejne spotkanie w tym temacie, by wyjaśniać kolejne wątpliwości.

Drugi webinar dotyczył tematu HR Compliance. Marzena Rosler-Borakiewicz wyjaśniła to zagadnienie, a także odpowiedziała jak zbudować system wykrywania nadużyć i wybrać osobę za niego odpowiedzialną. Podkreśliła również, że posiadanie w firmie HR Compliance może pozytywnie wyróżnić firmę na rynku i przyciągnąć do niej wartościowych pracowników.

Więcej informacji w tematach prawnych znajdziecie oczywiście na stronie internetowej Kancelarii Filipiak Babicz: <https://www.filipiakbabicz.com/>

Kolejne webinary z cyklu „HR w firmach rodzinnych” – już po wakacjach. A my już dzisiaj zachęcamy Was żebyście zgłaszali nam tematy, które w tym obszarze szczególnie Was interesują, żebyśmy mogli dostosować zagadnienia do Waszych oczekiwań. Piszcie do nas na: biuro@ffr.pl

Kongres Firm Rodzinnych we Wrocławiu

6 czerwca we Wrocławiu odbyła się VI edycja Kongresu Firm Rodzinnych zorganizowana przez Uniwersytet WSB Merito. Na zaproszenie organizatorów pojawiła się na nim prezes Fundacji, Katarzyna Gierczak-Grupińska. Wzięła ona udział w debacie na temat przyszłości firm rodzinnych w Polsce – „Należy



wspierać, czy wystarczy nie szkodzić?” Efektem debaty ma być pakiet propozycji, rekomendacji i sugestii kierowanych do różnych instytucji, organizacji i gremiów decyzyjnych mających bezpośredni bądź pośredni wpływ na kształtowanie warunków rozwoju polskiego biznesu.

Podczas Kongresu wręczono również nagrodę w konkursie Promotor Przedsiębiorczości Rodzinnej w 2 kategoriach:

- KATEGORIA I – DZIAŁALNOŚĆ (LUDZI/INSTYTUCJI) NA RZECZ ROZWOJU I WSPIERANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI RODZINNEJ

Nagrodę otrzymało Ministerstwo Rozwoju i Technologii – pracujące nad wdrożeniem ustaw o fundacji rodzinnej oraz o zarządzie sukcesyjnym.

- KATEGORIA II – SYSTEM PROMOCJI RODZINNEGO CHARAKTERU WŁASNEJ FIRMY Laureatem została Firma Aflofarm – jedna z największych firm farmaceutycznych w Polsce założona w 1989 roku przez Państwa Grażynę i Andrzeja Furmanów.

Wyróżnienia powędrowały do: Pani Marii Adamskiej, redaktor naczelnej magazynu „Relacje” oraz firm: Karty Grabowskiego, Doti, GT Trailers, Max Hemp, Renex. Gratulujemy zwycięzcom i trzymamy kciuki za dalszy rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce.

Dzień Przedsiębiorcy w Łodzi

Już po raz czwarty świętowaliśmy Dzień Przedsiębiorcy, który został ustanowiony przez Sejm RP w 2016 roku i przypada na 21 czerwca. Tym razem spotkaliśmy się w Łodzi, gdzie na zaproszenie Rzecznika MŚP, Kasia Gierczak-Grupińska wzięła udział w debacie: **Polska Fundacja Rodzinna – bardziej Ordynacja Zamoyskich, Fundacja Rockefellera czy może Fundacja Asimova?** Fundacja Rodzinna to bardzo gorący temat, więc cieszymy się, że mogliśmy zabrać głos w tej sprawie.

Jeśli chcecie dowiedzieć się czegoś więcej na temat Fundacji Rodzinnej koniecznie przeczytajcie artykuł Joanny Zawrotnej z Kancelarii Filipiak Babicz, który znajduje się na kolejnych stronach naszego magazynu.



Mentorzy z całej Europy łączą się

Za nami 4 warsztaty online dla mentorów z całej Europy, które zorganizowaliśmy w ramach projektu Early Warning Europe Mentor Academy.

Early Warning Europe Mentor Academy to kontynuacja dwóch poprzednich międzynarodowych projektów, które

realizowaliśmy jako Fundacja: Early Warning Europe oraz Resc-EWE. To właśnie w projekcie Early Warning Europe stworzyliśmy i wyedukowaliśmy grupę ponad 120 mentorów w Polsce oraz 1000 mentorów w Europie, którzy bezpłatnie pomagali i nadal pomagają przedsiębiorcom w kryzysie. Projekt Early Warning Europe Mentor Academy jest skierowany zarówno do nich jak i do nowych mentorów ze wszystkich krajów w Europie – by mogli rozwijać swoje kompetencje i wymieniać się wiedzą, doświadczeniem oraz najlepszymi praktykami.

Warto zaznaczyć, że jako Fundacja mieliśmy bardzo duży wkład w zaprojektowanie i przeprowadzenie każdego z warsztatów, ponieważ jesteśmy liderem tego zadania. Nad wszystkim czuwała Eleni Tzoka-Stecka. To ona zadbała o to, by każdy z warsztatów był przygotowany na najwyższym poziomie merytorycznym, ale również na tyle ciekawy i dynamiczny, by utrzymać uwagę uczestników, którzy w godzinach wieczornych, po całym dniu pracy, zasiedli przed ekranami komputerów, by zdobyć nową wiedzę i umiejętności, które pozwolą im być jeszcze lepszymi mentorami. Swoje zadanie wykonała



doskonale, o czym świadczą opinie uczestników z ewaluacji, którą przeprowadzamy po każdym z warsztatów. Kilka z nich możecie przeczytać w tym artykule.

W ostatnim czasie odbyły się cztery warsztaty online, każdy z nich był poświęcony innemu tematowi związanemu z prowadzeniem firmy i mentoringiem. Podczas trzeciego warsztatu przedstawiliśmy dwie metody przydatne w procesie prowadzenia mentoringu i wsparcia firm w kłopotach – GROW i FIES. Rozmawialiśmy również o stanie wdrożenia dyrektywy restrukturyzacyjnej w wybranych państwach członkowskich Unii Europejskiej. Ten temat zaprezentował nasz mentor Patryk Filipiak.

Bardzo ważnym elementem każdego z warsztatów jest tzw. case study czyli praca na prawdziwym, żywym przypadku. I tutaj też pojawił się polski akcent, ponieważ o jednym ze swoich mentoringów opowiedziała nasza mentorka Agnieszka Simon-Adamczewska.

Czwarty warsztat zawierał bardzo ważny element każdego mentoringu czyli aspekt psychologiczny. Temat pracy ze zmianą i stratą przedstawiła Katarzyna Kata. Zwróciła uwagę mentorów na fakt, że pracując z firmą w kryzysie, pracując z człowiekiem w kryzysie. Powinni zatem skupiać się nie tylko na rozwiązaniu problemów finansowych czy zarządczych w firmie, ale również na kondycji psychicznej jej właściciela. Ważne, by umieli rozpoznać różne etapy żałoby i wiedzieli jak wtedy pracować, ale również kiedy postawić granicę i np. skierować mentee do specjalisty.

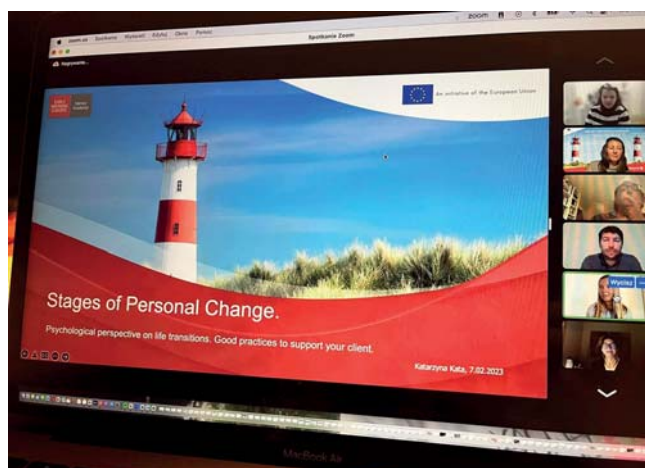
Gościem piątego warsztatu była Zuzanna Bonecka z Infuture Institute Natalii Hatałskiej. Przedstawiła ona najnowszą Mapę Trendów 2023, czyli kompleksową analizę najistotniejszych mega trendów i trendów zaprezentowanych w trzech perspektywach czasowych: new normal (aktualnie wiodące trendy), reactive zone (perspektywa krótkoterminowa, trend potrzebuje 1 > 5 lat, żeby stać się trendem wiodącym), innovation zone (perspektywa średnioterminowa, trend potrzebuje 5 > 20 lat, żeby stać się trendem wiodącym).

Ostatni z dotychczasowych warsztatów, który odbył się w czerwcu został poświęcony tematowi sukcesji i transferu biznesu. Cieszył się on bardzo dużym zainteresowaniem. Wzięło w nim udział 122 mentorów z 31 krajów, w tym 11 osób z Polski. Dołączyli do nas nowi mentorzy, którzy zostali zrekrutowani w drugim naborze prowadzonym w tym roku.

Podczas warsztatu zaprezentowano różne spojrzenia na temat sukcesji. Swoją prezentację mieli najpierw Susanne Grimm i Oscar Howell z Meksyku, którzy przedstawili najważniejsze aspekty sukcesji z perspektywy sukcesora, ale także organizacji, która wspiera przedsiębiorców rodzinnych w przeprowadzeniu tego trudnego procesu.

Perspektywę sukcesora, który przejął firmę rodzinną i już od wielu lat ją prowadzi, pokazał natomiast Albert Adamczewski z Polski.

O tym, że czasami sukcesja może skończyć się sprzedażą firmy opowiedziała Ewelina Pisarczyk. Obie prezentacje wzbudziły wiele emocji i były przedmiotem długiej dyskusji.



Z tego miejsca raz jeszcze chcemy podziękować naszym mentorom, przedsiębiorcom i ekspertom, którzy byli prelegentami podczas warsztatów Early Warning Europe Mentor Academy. Doceniamy, że poświęciliście swój czas, by podzielić się swoim doświadczeniem i osobistymi historiami ze społecznością mentorów. Jesteśmy przekonani, że zaprocentuje to w przyszłości. Przed nami wakacyjna przerwa w warsztatach. Następne odbędą się we wrześniu, więc czekajcie na kolejne wieści :)

A poniżej znajdziecie kilka opinii o warsztatach, zaprezentowanych przez mentorów z różnych krajów w ankiecie ewaluacyjnej.

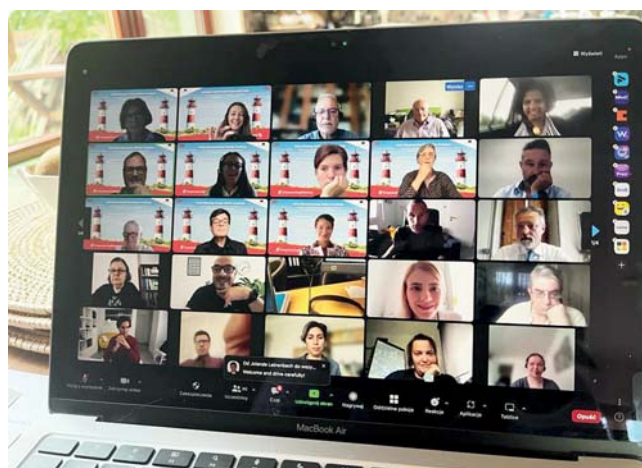


Dziękuję całemu zespołowi Early Warning Europe. Terminy [warsztatów] są bardzo napięte – ale jednocześnie jest to w porządku, bo odbywają się online. Studia przypadków po raz kolejny były dobrze dobrane i całkowicie reprezentatywne dla tematu dyskusji. Wspaniale było uczestniczyć w warsztatach i uczyć się od doświadczonych mentorów i uczestników.

Tak trzymać. Po raz pierwszy uczestniczyłem w tych warsztatach i nie miałem żadnych szczególnych oczekiwań. Po zakończeniu uznałem je za bardzo wnikliwe, dobrze przygotowane i zorganizowane i bogate w treść.

Pomoc dla MŚP borykających się z trudnościami to niekończący się temat. Kryzysy stanowiące wyzwanie dla płynnej działalności biznesowej pojawiają się jeden po drugim. Odporność jest obecnie słowem kluczowym. Odporność na kryzysy na świecie, kryzysy osobiste, lokalne, krajowe i międzynarodowe wyzwania biznesowe. Dlatego cieszę się, że właśnie zakończyłem drugą część czwartego warsztatu Akademii Mentorów Early Warning Europe Network, którego celem jest stworzenie narzędzi pomagających MŚP w potrzebie.

To była nie tylko bardzo sensowna praca, ale także przyjemność zanurzenia się w trudnych studiach przypadków, dzielenia się wiedzą i poszukiwania rozwiązań z ponad 50 mentorami z różnych krajów. Wiele opinii, przemyśleń i spostrzeżeń na temat pomocy dla MŚP w krytycznym stanie to satysfakcjonujące doświadczenie i materiał do przemyśleń. Czuję się bogatszy! Dziękuję za imponujące doświadczenie i nowe potężne narzędzia, EWEMA!



Early Warning Europe Network. Polski model wzorcem dla nowych państw w sieci

Do ruchu Early Warning Europe dołączają kolejne państwa z Europy wschodniej. Biorąc pod uwagę liczne podobieństwa uwarunkowań, wzorują się one na modelu wdrażania sieci mentorów wypracowanym przez Fundację Firmy Rodzinne w Polsce. Morten Møller, koordynator sieci Early Warning Europe Network (EWEUN), do której należy FFR, podkreśla wartość „polskiego modelu” dla Bułgarii i Rumunii.

Mija już prawie siedem lat od kiedy Polska, za sprawą Fundacji Firmy Rodzinne dołączyła do Early Warning Europe, pilotażowego projektu, wprowadzającego w praktyce dyktando europejską o restrukturyzacji zapobiegawczej. Rozwiązania wspierające przedsiębiorców w kłopotach, wzorowane na wcześniejszych doświadczeniach Duńczyków (oni zapoczątkowali tego typu działania), Belgów i Niemców, zaczęto wprowadzać w kolejnych krajach. Polska była jednym z czterech pierwszych (razem z Grecją, Włochami i Hiszpanią). Od tamtego czasu do sieci EWEUN dołączyło kolejne dziewięć państw, a łączna liczba partnerskich organizacji to trzydzieści, w tym pięć działających na poziomie paneuropejskim.

Dwa najnowsze przykłady wdrażania mechanizmów wspierania przedsiębiorców w kłopotach to Bułgaria i Rumunia. W obu mamy do czynienia z podobnymi uwarunkowaniami, jak w Polsce.

– Bułgaria i Rumunia mają z Polską wiele wspólnego – zwraca uwagę Morten Møller, koordynator sieci EWEUN. – Podobna historia ukształtowała podobną mentalność mieszkańców obu tych krajów, co ma także wiele implikacji w dzisiejszych czasach. Zarówno bułgarscy, jak i rumuńscy przedsiębiorcy charakteryzują się niskim poziomem zaufania do jakiegokolwiek władzy i agencji rządowych, więc budowa struktur wsparcia, z którymi właściciele firm w trudnościach mieliby współpracować, musi opierać się tam o organizacje pozarządowe. Podobnie jak w Polsce, gdzie wiodącą rolę w tworzeniu sieci mentorów miała Fundacja Firmy Rodzinne – wyjaśnia.

Przy czym warto podkreślić, że Bułgaria i Rumunia idą jeszcze o krok dalej niż Polska, jeśli chodzi o uniezależnienie struktur EWE od struktur państwowych. O ile w Polsce jednym

z partnerów pilotażu była rządowa Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), to już w odniesieniu do obu nowych krajów w rodzinie EWE mówimy o 100% struktur pozarządowych.

Bliższa polskiemu modelowi jest Bułgaria, gdzie partnerem EWE stała się organizacja pracodawców. To NGO posiadające własne biura regionalne, wypracowane struktury komunikacji, a także doświadczenie w kontaktach z przedsiębiorcami.

– Nasz bułgarski partner ma swoje zasoby, które może wykorzystać. Szczególnie cenna jest już istniejąca sieć kontaktów i doświadczenie konsultantów w rozmowach z właścicielami firm. Wśród nich jest solidna grupa kandydatów na mentorów, którzy już uczestniczą w Akademii Mentorskiej EWE, czyli w najnowszym projekcie spod znaku EWE – zwraca uwagę Morten Møller. – Istniejące zasoby, które można uruchomić od ręki to ogromny plus, natomiast pewnych rzeczy organizacja będzie musiała uczyć się na nowo. Być może pewnych nawyków związanych z kontaktem z przedsiębiorcami, Bułgarzy będą musieli się oduczyć w sytuacji, gdy będą mieli do czynienia z delikatną materią współpracy z ludźmi przeżywającymi kryzys.

Z kolei Rumunia startuje zupełnie od zera. Grupa zaangażowanych osób założyła tam organizację pozarządową, która dopiero zaczyna się rozwijać. Wśród nich są prawnicy, managerowie wyższego szczebla, finansisci – ogólnie rzecz biorąc, bardzo doświadczeni ludzie, którzy dostrzegli jak bardzo potrzebne są usługi wspierające przedsiębiorców, którzy znaleźli się w kłopotach.

Natychmiast nasuwa się więc pytanie, w jaki sposób taka organizacja, która z założenia chce odciąć się od struktur rządowych znajdzie finansowanie swojego działania. Jest na to odpowiedź – i w dodatku sprawdzona już na etapie krajów tzw. pierwszej fali, w której znalazła się i Polska, ale w przypadku tego rozwiązania mowa o innym państwie. A jest nim Hiszpania.

– Na etapie pilotażu *Early Warning Europe* w Hiszpanii, tamtejszy partner, skorzystał ze współpracy z dużymi firmami, w tym również międzynarodowymi korporacjami, które wydelegowały jako mentorów swoich pracowników, aby ci – w ramach budżetu na działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) – bezpłatnie służyli swoim doświadczeniem przedsiębiorcom w kłopotach. Rolą *Comunidad de Madrid*, czyli madryckiego samorządu miejskiego, było natomiast skrupulatne dobieranie zgłaszających się przedsiębiorców w pary z odpowiednimi mentorami – wyjaśnia Morten Møller.

Jak podkreślił w rozmowie koordynator sieci EWEUN, trzeba taki model budowania krajowej sieci mentorów traktować w kategoriach pewnej fazy, a nie rozwiązania permanentnego. Sprawdza się to na starcie, natomiast na dłuższą metę dużo lepiej – oceniając z doświadczenia wszystkich partnerów zgromadzonych w EWEUN – działa sieć mentorów wolontariuszy. Czyli taka, jak w *Early Warning Denmark*, czyli organizacji, która zainspirowała Unię Europejską do rozpoczęcia działań pomocowych dla przedsiębiorców w całej Europie.

– Dzisiaj w Hiszpanii, podobnie jak w Danii, Belgii, czy właśnie w Polsce, jest sieć mentorów wolontariuszy i działa bardzo sprawnie. Jestem więc przekonany, że Rumunia pójdzie tą samą drogą, co Hiszpania – wspomina Møller.

Grupa z Rumunii na warsztatach Akademii Mentorów EWE również jest bardzo widoczna. To bardzo wyraziste postaci i można się spodziewać, że taka charyzma pozwoli im skupić odpowiednią uwagę tych, którym przyda się pomoc.

Warto przypomnieć, że wcześniej na Polsce wzorowała się Słowenia, gdzie model wprowadzania EWE był niemal identyczny, również biorąc pod uwagę partnerstwo publiczno-prywatne między tamtejszą agencją promocji przedsiębiorczości a stowarzyszeniem mentorów.

Tymczasem w państwach, gdzie działania z obszaru EWE były wprowadzane wcześniej, zachodzi mocna profesjonalizacja. Doświadczeni członkowie sieci EWEUN z jednej strony doskonalą się pod względem organizacyjnym, a z drugiej – zwiększają

też swoje dotarcie, czego najlepszym przykładem jest niemiecki Team-U, budujący w ostatnich miesiącach duży zasięg dzięki działaniom PR i współpracy z mediami tradycyjnymi.

Z kolei Holandia ma za sobą wdrożenie absolutnie przełomowego systemu informatycznego związanego z ruchem EWE.

– Można powiedzieć, że rozwiązanie, które wdrożyli Holendrzy jest dosłownie materializacją idei systemu wczesnego ostrzegania – zapowiada Morten Møller. – Do niedawna było to możliwe wyłącznie w śmiałych planach, a teraz w Holandii funkcjonuje sprawnie, system ostrzegający wszystkich wierzycieli o trudnościach z regulowaniem zobowiązań przedsiębiorcy, gdy tylko takie problemy się pojawią względem któregoś kontrahenta, wliczając w to przede wszystkim administrację podatkową, banki, biura księgowe, dostawców mediów, firmy telekomunikacyjne.

Koordynator sieci EWEUN jest też świadom konieczności zmian, jakie zaszły w ostatnich latach w globalnej gospodarce oraz zmian, jakie muszą zaistnieć w strukturach EWE we wszystkich państwach, aby cała inicjatywa w dalszym ciągu mogła spełniać swoją rolę. Chodzi o dynamiczny rozwój obszarów takich jak e-commerce i gospodarka platform.

– Ktoś, kto zakończył karierę aktywnego przedsiębiorcy 5-6 lat temu, a dzisiaj chce być mentorem, najprawdopodobniej będzie wymagał szkolenia, żeby nadrobić wiedzę o zmianach z tego czasu. A były przecież ogromne. Dlatego, uprzedzając potencjalne trudności w tym obszarze, nasi partnerzy w Finlandii uruchomili już własne centrum szkoleniowe dla mentorów. Z kolei u nas – w Danii – zatrudniamy profesjonalnych rekruterów do poszukiwania i angażowania mentorów, ponieważ to jedyna droga do utrzymania wysokiego poziomu wsparcia, jakiego wymagamy od siebie jako organizacji lokalnej, ale i członka całej sieci EWEUN – podsumowuje Morten Møller.



Konrad Bugiera

Członek Rady Fundacji Firmy Rodzinne, właściciel kancelarii doradczej KBDK Konrad Bugiera Doradztwo Komunikacyjne

Nowe firmy z drzewkiem



W naszej drzewkowej rodzinie jest już ponad 1100 firm rodzinnych. Bardzo się cieszymy, że razem możemy budować dumę z rodzinnej przedsiębiorczości. Zobaczcie kto dołączył do nas w ostatnim czasie.

1133

**FIRM
Z DRZEWKIEM**

Stan na dzień:
22.06.2023 r.



ArtGlob.pl Sp. z o.o.

Łódź



FPHU SIGERN
Wojciech Fałowski Sp.k.

Wielogłowy



Balto S.C. Jarosław
Sitnicki, Joanna Pisarczyk

Stanisławów

H2 messebau H2-messebau

Tarnowo Podgórne



Betterpos Sp. z o.o.

Mysłowice



Jabłoński
i Wspólnicy Kancelaria
Restrukturyzacyjna
Sp. z o.o.

Wrocław



Biuro PROFIT
Wioletta Kałęka

Kleosin



Job MIRU Sp. z o.o.

Stupsk



Biuro Rachunkowe
Codex

Czyżew



Kancelaria Doradztwa
Podatkowego
GROKAZ s.c. Kazimierz
i Grażyna Zielińscy

Krapkowice



Brenor Sp. z o.o.

Brenno



Kwadra System
Sp. z o.o. Sp. k.

Mosina



Brzeska Oficyna
Wydawnicza

Brzesko



Lifti Invest Sp. z o. o.

Częstochowa



Es Gastro

Łódź



Marketing Sukcesu
Sara Solarek

Lorcin



figurkoweramki.pl
Michał Nienartowicz,
Tomasz Kasprzak s.c.

Poznań



Mc motor

Kalisz



Montech Karina
Dziedzicka-Sieńko Sp. k.

Poznań



PPHU SIMBA
L. i R. Sim s.c.

Lublin



NOVA Piotr Bitner
Danuta Bitner Sp. j.

Szczecin



Protective

Zaczernie



PPHU BLECH Sp. z o.o.

Zielona Góra



WENA Paweł Maj

Kraków



PACK-PRINT.PL
Szymon Piechowicz

Luboń



ZPHU Paweł Jafernik

Kórnik



PHU PANJUST Jan Lach

Lubin

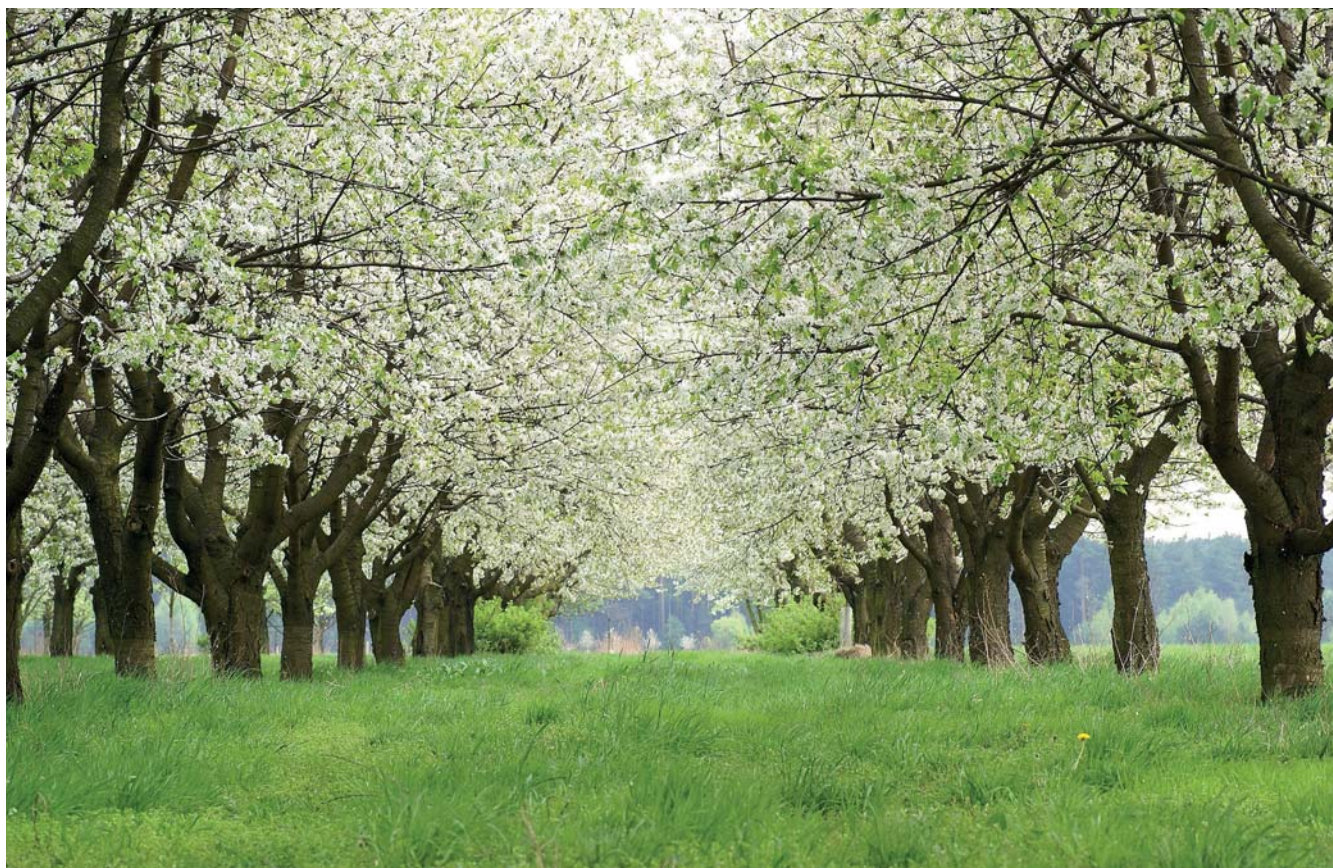


Z-WATER Polska Sp. z o.o

Witaszyce



Ty też dołącz do naszej drzewkowej rodziny lub poleć.
Wypełnij zgłoszenie na stronie:
drzewko.org i buduj z nami sieć firm rodzinnych w Polsce.



Zastosowanie drzewka



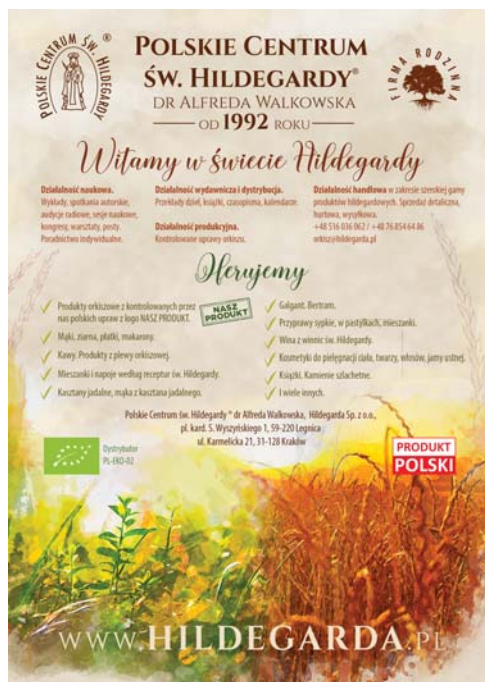
Wytwórnia Lodów Miś



ProBiotics



Bracia Zawadzcy



Hildegarda



Quiza



Niteckie miody



Willisch



Greiplast

Siła społeczności przedsiębiorstw korzystających ze znaku towarowego „Firma Rodzinna“

Łączne zatrudnienie w przedsiębiorstwach korzystających ze znaku towarowego „Firma Rodzinna“ wyrażonego charakterystycznym symbolem drzewa, to prawie 45 tys. osób, z czego najwięcej w województwie mazowieckim. Do społeczności „Firm z Drzewkiem“ liczącej już od dwóch lat ponad 1000 podmiotów, dołączają kolejne, a statystyki całej tej grupy robią wrażenie. Warto przypomnieć, że znak jest rozpoznawany i prawidłowo kojarzony przez 61% dorosłych Polaków wg wyników badań z serii „Polacy o firmach rodzinnych“.

Jednym z kluczowych działań Fundacji Firmy Rodzinne jest budowanie społeczności firm, które z dumą komunikują swoją rodzinność otoczeniu, w tym – oczywiście – klientom. Specjalnie stworzonym do tego celu narzędziem jest zastrzeżony przez Fundację znak towarowy, udostępniany bezpłatnie po krótkiej weryfikacji rodzinnym przedsiębiorstwom, które się po niego zgłaszają. Podczas rejestracji, aplikujący o znak wypełniają krótką ankietę, w której podają podstawowe dane przedsiębiorstwa, weryfikowane następnie przez wywiadownię gospodarczą. W tym artykule jest mowa o danych będących efektem tej weryfikacji.

Warto zaznaczyć w tym miejscu, że Fundacja dysponuje coraz lepszymi danymi o firmach rodzinnych, więc możliwe jest podanie pewnych wielkości wprost, bez konieczności sporządzania wyliczeń i szacunków. A to dlatego, że grupa jest dobrze opisana w ankietach i danych pochodzących z oficjalnych rejestrów. Przy okazji poprzedniego takiego podsumowania, które robiliśmy ponad dwa lata temu, dane nie były tak dobrej jakości, jak teraz.

To świadczy o profesjonalizacji użytkowników znaku towarowego „Firma rodzinna“ (działalności gospodarcze osób fizycznych przekształcają się w spółki), a także coraz większej ich sumienności w wypełnianiu obowiązków informacyjnych (przede wszystkim w zakresie składania sprawozdań finansowych przez spółki kapitałowe).

Dokładnie rzecz ujmując, przedstawione tutaj zestawienia opierają się na danych o zatrudnieniu znanych w przypadku 99% podmiotów będących zarejestrowanymi użytkownikami znaku „Firma Rodzinna“ i na podstawie danych o wynikach

finansowych, a dokładnie – o wielkości przychodów ze sprzedaży dla 51% firm w bazie.

Łączne zatrudnienie – jak liczba mieszkańców Otwocka

Zliczone na podstawie danych dostarczonych Fundacji przez wywiadownię gospodarczą, zatrudnienie w firmach rodzinnych korzystających ze znaku „Drzewka“ to obecnie co najmniej 44.865 osób.

Gdybyśmy chcieli pokusić się o doszacowanie brakującego fragmentu danych dla pozostałego procenta firm, za podstawę wyliczeń możemy przyjąć przychody ze sprzedaży i na ich podstawie wyliczyć średnie zatrudnienie w innych podobnych firmach, czyli takich o przychodach mieszczących się w tych samych przedziałach ustalonych co 50 tys. zł (dla przychodów poniżej 1 mln zł), co 100 tys. zł (dla przychodów powyżej 1 mln zł) lub co 1 mln zł (dla przychodów powyżej 15 mln zł). Wówczas łączne szacowane zatrudnienie to 44.964 osoby.

Różnica nie jest więc duża. Można przyjąć dla uproszczenia, że jest to niecałe 45 tys. osób. To tak, jak gdyby firmy rodzinne z „Drzewkiem“ zatrudniały wszystkich mieszkańców Otwocka lub Dębicy (co jest wyłącznie obrazowym porównaniem, bo musielibyśmy włączyć do grona pracowników dzieci, emerytów i rencistów, co w oczywisty sposób jest niemożliwe).

Największa pod względem zatrudnienia firma w tym gronie daje pracę ponad 3300 osobom i ma niecałe 940 mln zł przychodów ze sprzedaży. Pod względem obrotów są tu jednak jeszcze większe podmioty.

Suma obrotów Firm z Drzewkiem to ponad 33,5 mld zł

Wielkość przychodów ze sprzedaży firm rodzinnych będących użytkownikami znaku towarowego udostępnianego przez Fundację Firmy Rodzinne w 2023 r. to 33,549 mld zł. Czy to dużo? Zależy z czym będziemy porównywać.

Gdyby hipotetycznie wszystkie „Firmy z Drzewkiem” utworzyły grupę kapitałową, to taka grupa zajęłaby w rankingu „500 firm Rzeczypospolitej” miejsce piąte, pomiędzy PGNiG (39,19 mld obrotu) a PZU (32,3 mld obrotu). A jak już jesteśmy przy rankingu rp500 to trzeba tutaj podkreślić, że cztery firmy używające znaku towarowego „Firma Rodzinna” znajdują się w tym rankingu. To Komputronik (328 miejsce), Nowy Styl (333), Pruszyński (373) oraz firma GT Group Tomaszek (389). Gdybyśmy jednak łączne obroty firm rodzinnych porównali do budżetów miast, to ta wielkość zdecydowanie zrobi większe wrażenie. Mamy tu do czynienia z większą sumą niż budżet np. Poznania. W tym porównaniu – będzie to prawie sześć razy więcej, a cztery razy więcej niż budżet Krakowa. Nawet w zestawieniu z budżetem Warszawy, porównanie wypada na korzyść naszej hipotetycznej „grupy kapitałowej Firm z Drzewkiem”, bowiem budżet stolicy to 24,36 mld zł.

Firmy z Drzewkiem w województwach – mazowieckie liderem

Największą reprezentację w społeczności firm komunikujących swoją rodzinność zastrzeżonym znakiem towarowym „Firma Rodzinna” ma województwo mazowieckie. Liczy ona 222 firmy, które zatrudniają łącznie 9226 osób (dane dla 98% firm), przy łącznych obrotach na poziomie ponad 7,09 mld zł (dane dla 55% firm z tego regionu).

Drugie miejsce zajmuje województwo wielkopolskie ze 197 firmami rodzinnymi używającymi znaku Drzewka. Ich łączne obroty to ponad 6,03 mld zł (dane dla 47% firm). Wyniki trzeciego z województw w tym wewnętrznym rankingu są wyraźnie odległe od prowadzącego duetu. Województwo śląskie ma na swoim terenie 103 Firmy z Drzewkiem, z obrotami na poziomie ponad 2,69 mld zł. Zatrudnienie w firmach rodzinnych z Drzewkiem w tych województwach to odpowiednio 7 367 (dane z 99% firm) oraz 5346 (dane ze 100% firm). Na czwartym miejscu plasuje się województwo małopolskie z 89 firmami, piąte jest województwo pomorskie – 73 firmy.

Warto zwrócić uwagę, że gdy weźmiemy pod uwagę sumę osób zatrudnionych, wówczas kształt rankingu województw się zmieni i na czwartym miejscu znajdzie się podkarpackie z 5290 zatrudnionymi, a małopolskie wówczas zajmie miejsce piąte z 3567 zatrudnionymi w Firmach z Drzewkiem.

Ranking województw pod względem liczby Firm z Drzewkiem

lp	województwo	liczba Firm z Drzewkiem
1	mazowieckie	222
2	wielkopolskie	197
3	śląskie	103
4	małopolskie	89
5	pomorskie	73

Ranking województw pod względem liczby zatrudnionych przez Firmy z Drzewkiem na danym terenie

lp	województwo	łączna liczba zatrudnionych przez Firmy z Drzewkiem
1	mazowieckie	9226
2	wielkopolskie	7367
3	śląskie	5346
4	podkarpackie	5290
5	małopolskie	3565



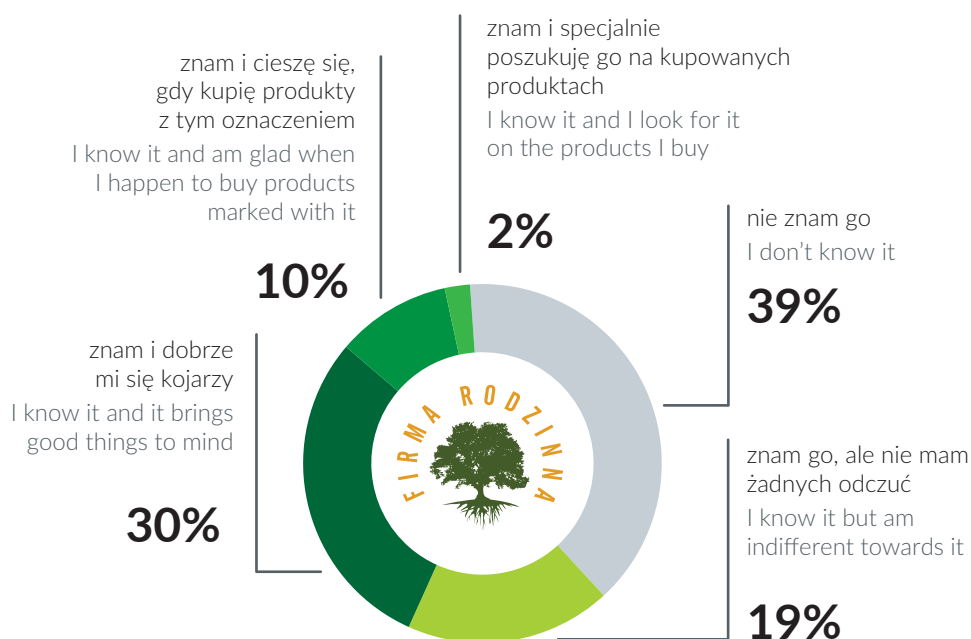
Znak Firma Rodzinna zna większość Polaków

W badaniach na potrzeby raportów z serii „Polacy o firmach rodzinnych” pięć razy sprawdzana była rozpoznawalność znaku towarowego „Firma Rodzinna”. W najnowszym badaniu aż 61% respondentów odpowiedziało, że go zna, w tym ponad 40% mówi wprost, że ma z nim dobre skojarzenia.

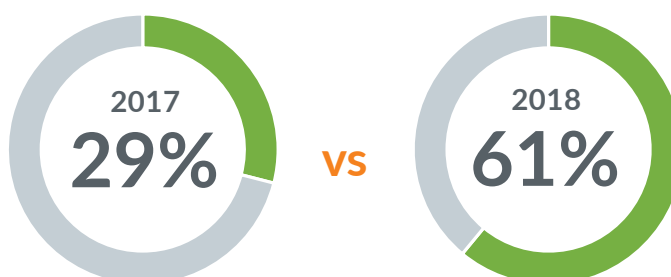
Co oznacza sformułowanie „dobre skojarzenia”? Zostało to wyjaśnione w innym pytaniu zadawanym respondentom tego badania. Chodzi o poczucie, że w firmach rodzinnych właściciele osobiście pilnują jakości produktu (zdaniem 60% Polaków), że towar pochodzi z Polski (50,6%) oraz, że pracownicy w takich firmach są traktowani sprawiedliwie (34,6%).



W jakim stopniu darzysz sympatią widoczny tu znak? [N=1014, dane w %]



Odsetek Polaków, którzy znają znak towarowy Drzewko Firma Rodzinna – porównanie 2018 vs 2017



Case Study

W naszej drzewkowej rodzinie jest już ponad 1100 firm, które z dumą komunikują swoją rodzinność. Charakterystyczne drzewko, które od nas otrzymują, umieszczają na stronach internetowych czy materiałach reklamowych. Są jednak i takie firmy, dzięki którym każdy z nas może zobaczyć drzewko robiąc zakupy w supermarkecie, piekarni czy sklepie budowlanym. Dlaczego zdecydowały się umieścić je na swoich produktach? Czy uważają, że rodzinność ich firmy ma znaczenie dla klientów albo kontrahentów? Zobaczcie sami.

Greinplast

Opiszcie krótko „rodzinność” Waszej firmy – kto z rodziny pracuje w firmie?

Zarząd tworzy rodzeństwo. W firmie pracują również wszystkie pełnoletnie dzieci członków zarządu oraz inni krewni. „Rodzinność”, oprócz dosłownie rozumianego pokrewieństwa, wyraża się również w sposobie budowania relacji wewnętrznych, delegowaniu uprawnień oraz podkreślaniu znaczenia zaufania w zarządzaniu firmą.

Skąd dowiedzieliście się o drzewku Firma Rodzinna i dlaczego zdecydowaliście się z niego korzystać?

Szczerze mówiąc nie pamiętam skąd dowiedzieliśmy się o fundacji. Od pierwszego zetknięcia się z tym znakiem i ideą powszechnego informowania o rodzinnym charakterze firmy ten pomysł bardzo przypadł nam do gustu. Właściwie, podjęcie decyzji o używaniu drzewka Firma Rodzinna nie wymagało żadnych modyfikacji w sposobie działania firmy. To symbol i idea szły jakby na miarę dla nas. Nawet kolor logo komponuje się z naszymi firmowymi barwami. Wprowadzenie go jako elementu graficznego na opakowaniach i w reklamach ułatwiło nam realizację założeń strategii marki, w której rodzinny charakter firmy jest jednym z jej kluczowych przesłań. Pewnym problemem była modyfikacja kilku tysięcy projektów graficznych różnych etykiet, opakowań czy szablonów reklam. Proces ten trwał blisko 3 lata.

W swojej komunikacji mocno akcentujecie fakt bycia firmą rodzinną. Co chcecie przez to przekazać? Jakie wartości wiążą się dla Was z rodzinnością firmy?

Rodzina to dla nas uniwersalna wartość o bardzo dużym znaczeniu. Relacje rodzinne wyróżnia wyższe zaufanie, współpraca, większa pewność siebie przy realizacji śmiałych wy-

zwań. Jako firma rozwijamy się między innymi dzięki temu, że mamy oparcie w innych, którzy zaufali nam wchodząc do rodziny Greinplast.

Myślicie, że Wasza rodzinność ma znaczenie dla klientów? A może macie na to jakieś „dowody”?

Większość naszych partnerów, jakimi są wykonawcy budowlani oraz właściciele hurtowni i składów budowlanych, podziela nasze wartości. Dobrze się rozumiemy, dobrze czujemy się ze sobą, jesteśmy względem siebie lojalni. Można zaryzykować stwierdzenie, że powodzenie naszego biznesu jest pochodną tych relacji. To odróżnia nas od firm z korporacyjnym podejściem do biznesu.

Jak Wasza rodzinność wpływa na nawiązywanie współpracy z innymi firmami. Czy zdarzyło się np. że jakaś firma chciała nawiązać z Wami współpracę właśnie dlatego, że wiedziała, że jesteście firmą rodzinną? A może to Wy szukając kontrahentów wybieracie te firmy, które są rodzinne?

Zdecydowanie lepiej rozumiemy się i łatwiej nawiązujemy współpracę z firmami rodzinnymi. Rodzinny charakter firmy to informacja, która w naturalny sposób wpływa już na początku każdej rozmowy z potencjalnym nowym partnerem biznesowym. To nasz wyróżnik i wykorzystujemy go na etapie nawiązywania relacji. Nie ukrywam, że czujemy też większą „chemię” wobec firm, które działają w modelu podobnym do naszego.

Zamieściliście drzewko na swoich produktach. Myślicie, że jest to dobry sposób by zwiększyć sprzedaż? Wg deklaracji z naszych badań „Polacy o firmach rodzinnych” wynika, że konsumenci byliby skłonni zapłacić więcej za produkty z fir-

my rodzinnej, gdyby tylko wiedzieli, że jest to firma rodzinna. Jak z Waszej perspektywy te deklaracje przekładają się na rzeczywistość?

Nie potrafimy obiektywnie potwierdzić tej tezy, ale głęboko wierzymy, że tak jest. Nigdy też nie spotkaliśmy się z sytuacją, że rodzinny charakter firmy zniechęcałby klientów do korzystania z naszych produktów. Symbol Drzewka jest i pozostanie stałym elementem na naszych produktach, tuż obok piktogramu informującego, że jesteśmy firmą w 100% opartą na polskim kapitale



Manufaktura Mojej Mamy

Opiszcie krótko „rodzinność” Waszej firmy – kto z rodziny pracuje w firmie?

Jesteśmy firmą z rodzinną tradycją, założoną w 2006r., specjalizującą się w produkcji pieczywa, słodkich przysmaków, lodów rzemieślniczych oraz dań garmazeryjnych, w które włożyliśmy pasję, doświadczenie i ogromne zaangażowanie. Nasze wyroby zainspirowane są smakami i zapachami kuchni dzieciństwa, wykonywane wedle rodzinnych receptur przekazywanych z pokolenia na pokolenie. Łącznie posiadamy 10 piekarni i cukierni w Trójmieście, a każda z nich oznaczona jest logiem Fundacji Firmy Rodzinne, z czego jesteśmy bardzo dumni. W firmie pracują najbliżsi członkowie naszej rodziny. Ja i moja żona Alicja jesteśmy właścicielami firmy Manufaktura Mojej Mamy, a nasi rodzice dbają o smak naszych wyrobów w wybranych działach produkcyjnych, dbają o techniczny wizerunek firmy i jakość dostarczanych surowców.



Skąd dowiedzieliście się o drzewku Firma Rodzinna i dlaczego zdecydowaliście się z niego korzystać?

W 2013 r. przypadkiem zauważyłem logo Fundacji Firmy Rodzinne w sklepie, gdzie produkty były oznaczone drzewkiem fundacji. Zacząłem się interesować, czytać dopytywać, ponieważ produkt dzięki oznaczeniu jeszcze bardziej mnie zaciekawił, stał się wiarygodny i godnym zaufania. Od tego momentu rozpoczęła się nasza przygoda z Fundacją.

W swojej komunikacji mocno akcentujecie fakt bycia firmą rodzinną. Co chcecie przez to przekazać? Jakie wartości wiążą się dla Was z rodzinnością firmy?

Tak, każda nasza piekarnia jest oznaczona Logiem Firmy Rodzinne, a nasz sztandarowy produkt jakim jest sękacz czy wyroby garmażeryjne, są oznakowane logiem Firm Rodzinnych. Na murach naszej siedziby i samochodach firmowych również widnieje drzewko.

Bardzo ważne dla nas jest, aby klient czuł się zaopiekowany i doceniony. Miał pełne zaufanie do nas i do tego co tworzymy. Najważniejsze dla nas wartości to oczywiście rodzinne wsparcie, zaufanie oraz szacunek. W każdej sytuacji możemy na siebie liczyć.

Myślicie, że Wasza rodzinność ma znaczenie dla klientów? A może macie na to jakieś „dowody”?

Zdecydowanie. Bardzo często jesteśmy zapraszani na rodzinne festyny w Trójmieście i okolicach, oraz uczestniczymy w lokalnych eventach z przysmakami z Manufaktury Mojej Mamy. Nasi klienci cenią nasze wyroby za naturalność, oraz domowy smak. Właśnie z tego jesteśmy najbardziej znani. Dzięki temu klient ma do nas jeszcze większe zaufanie.



Jak Wasza rodzinność wpływa na nawiązywanie współpracy z innymi firmami. Czy zdarzyło się np. że jakaś firma chciała nawiązać z Wami współpracę właśnie dlatego, że wiedziała, że jesteście firmą rodzinną? A może to Wy szukając kontrahentów wybieracie te firmy, które są rodzinne?

Tak, wielokrotnie mamy propozycje nawiązania współpracy ze względu na to, że jesteśmy firmą rodzinną i z pewnością pomagają nam w tym oznaczenia logiem fundacji naszych produktów. Staramy się wybierać dostawców z lokalnych firm rodzinnych. Najlepsza jakość to dla nas podstawa.

Umieściliście drzewko w waszym sklepie, przy etykietach pieczywa a nawet na opakowaniach produktów. Myślicie, że jest to dobry sposób by zwiększyć sprzedaż? Wg deklaracji z naszych badań „Polacy o firmach rodzinnych” wynika, że konsumenci byliby skłonni zapłacić więcej za produkty z firmy rodzinnej, gdyby tylko wiedzieli, że jest to firma rodzinna. Jak z Waszej perspektywy te deklaracje przekładają się na rzeczywistość?

Uważamy, że klienci natykając się na produkty z Logiem Firmy Rodzinne darzą nas większym zaufaniem mając przy tym świadomość, że wspierają polskich lokalnych przedsiębiorców i jest w stanie za produkt zapłacić więcej. Firma rodzinna kojarzy się wszystkim z ciepłem i zaufaniem, a my mamy zadanie, by cały czas dążyć do perfekcji, by ich nie zawieść.



W. Legutko



Opiszcie krótko „rodzinność” Waszej firmy – kto z rodziny pracuje w firmie?

Początkowo firmę W.Legutko prowadził Wiesław Legutko, który stworzył solidny fundament jej rozwoju. Po ponad 15 latach działalności do zespołu dołączyli syn Adam – absolwent Politechniki Poznańskiej i córka Joanna – absolwentka Akademii Ekonomicznej oraz Wydziału Ogrodniczego Akademii Rolniczej w Poznaniu. Od tego czasu nastąpił dynamiczny rozwój firmy zarówno w kraju, jak i na światowym rynku nasennym. Od wielu lat jesteśmy na obu tych rynkach rozpoznawalną i cenioną nasenną firmą ogrodniczą. Wszyscy troje – Wiesław Legutko wraz z dziećmi, wspólnie podejmują działania mające na celu ekspansję produktów marki W.Legutko na niezdobyte jeszcze rynki w kraju i za granicą, dbają o nieustanny rozwój firmy, kreowanie nowych produktów wpisujących się w panujące trendy ogrodnicze, oferowanie najwyższej jakości materiału siewnego. Asortyment firmy wyszedł poza tradycyjny ogrodniczy rynek. Tworzą go nie tylko nasiona i cebule kwiatowe, ale również dodatkowe kategorie – m.in. produkty do strefy home, różnorodne akcesoria i narzędzia ogrodowe. Sukces rodzinnego prowadzenia firmy polega na współpracy, zaangażowaniu, partnerstwie, a także podziale obowiązków. Każdy jest odpowiedzialny za inny obszar działalności, dzięki czemu przedsiębiorstwo odnosi sukcesy. Więzy krwi dodatkowo mobilizują Zarząd do kontynuowania ciężkiej pracy włożonej w zbudowanie firmy i zdobycie pozycji lidera w branży nasiennej na rynku polskim oraz jednej z największych firm na rynku światowym.

Skąd dowiedzieliście się o drzewku Firma Rodzinna i dlaczego zdecydowaliście się z niego korzystać?

Jak tylko dowiedzieliśmy się o drzewku Firma Rodzinna, to bez wahania podjęliśmy decyzję o włączeniu naszego przedsię-

biorstwa do grona firm rodzinnych. Firma rodzinna w naszym mniemaniu, to nic innego jak mocne korzenie, solidarność, mobilizacja i ogromne pokłady energii do kontynuowania dziedzictwa. Te wartości wyróżniają nas, rodzinne przedsiębiorstwa, spośród zwykłych podmiotów gospodarczych. Jesteśmy przekonani, że to powód do dumy, dlatego na naszych produktach zamieszczamy znaczek „Firma Rodzinna”, który obwieszcza naszym klientom, że łączą nas silne więzy krwi i wieloletnia tradycja, która łączy pokolenia.

W swojej komunikacji mocno akcentujecie fakt bycia firmą rodzinną. Co chcecie przez to przekazać? Jakie wartości wiążą się dla Was z rodzinnością firmy?

Rodzina to siła. To silne więzy krwi. Dzięki temu wspólnymi siłami stawiamy czoła wszystkim przeciwnościom losu i wiemy, że możemy na siebie liczyć w każdej sytuacji. Taka powinna być prawdziwa rodzina – pełna szacunku, zrozumienia i wsparcia. To właśnie komunikujemy światu poprzez znaczek „Firma Rodzinna”. Podkreślamy w ten sposób, że mogą na nas liczyć, ponieważ nasze produkty powstają w oparciu o najwyższe wartości, w trosce o środowisko, w poszanowaniu ludzkiej godności, na partnerskich zasadach. Wszyscy nasi pracownicy tworzą Legutkową rodzinę. Rodzinę, która się wspiera i działa dla wspólnego dobra.

Myślicie, że Wasza rodzinność ma znaczenie dla klientów? A może macie na to jakieś „dowody”?

Rodzina, to silne więzy krwi, miłość, zaufanie, partnerstwo. Tak jest postrzegana przez ludzi. Wiadomo, że nie zawsze się zgadzamy, ale wszystkie sprawy załatwiamy w oparciu o szacunek, wymieniając się poglądami i wybieramy najlepsze rozwiązanie. Uważamy, że rodzinność ma znaczenie dla klientów. To wartość dodana do naszych produktów. Wielokrotnie obserwowaliśmy to podczas rozmów biznesowych. Klienci doceniają naszą wielopokoleniowość oraz to, że wszyscy tworzymy jedną wielką rodzinę. Fakt ten do wyjątkowy atut, który pozytywnie wpływa to na nawiązywanie nowych relacji i zdobywanie partnerów.

Jak Wasza rodzinność wpływa na nawiązywanie współpracy z innymi firmami. Czy zdarzyło się np. że jakaś firma chciała nawiązać z Wami współpracę właśnie dlatego, że wiedziała, że jesteście firmą rodzinną? A może to Wy szukając kontrahentów wybieracie te firmy, które są rodzinne?

Niewątpliwie podczas rozmów z potencjalnymi partnerami

i kontrahentami podkreślamy, że jesteśmy polską rodzinną firmą z ponad 30-letnim doświadczeniem. Jak wspominaliśmy, traktujemy ten fakt jako ogromną zaletę. Naszym zdaniem podkreśla to naszą wiarygodność i wpływa na zaufanie. Sami szukając nowych kooperantów, cieszymy jeśli mamy możliwość współpracować z firmami rodzinnymi, gdyż mamy świadomość, że łączą nas podobne wartości.

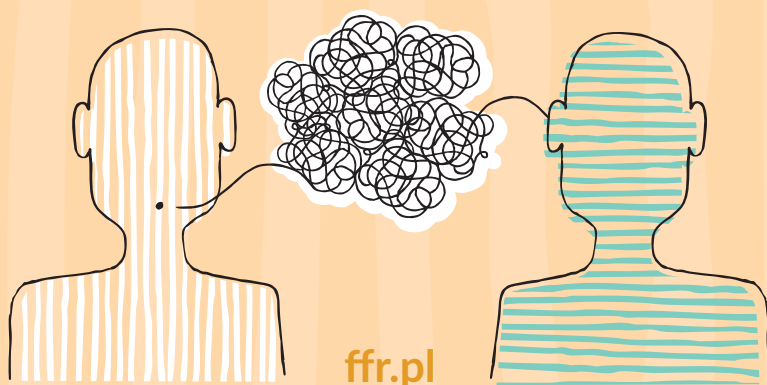
Zamieściliście drzewko na swoich produktach. Myślicie, że jest to dobry sposób by zwiększyć sprzedaż? Wg deklaracji z naszych badań „Polacy o firmach rodzinnych” wynika, że konsumenci byliby skłonni zapłacić więcej za produkty z firmy rodzinnej, gdyby tylko wiedzieli, że jest to firma rodzinna. Jak z Waszej perspektywy te deklaracje przekładają się na rzeczywistość?

Nie analizowaliśmy sprzedaży pod tym kątem choć uważamy, że klienci zwracają na ten fakt uwagę. Rodzinny charakter firmy jest wartością dodaną, która dla wielu osób ma znaczenie. To wyjątkowy walor ceniony w obecnych czasach.



SKORO TAK DOBRZE JEST ROZMAWIAĆ, TO CZEMU TAK TRUDNO?

Ian A. Marsh



Nasza książka jest dla tych, którzy:

- chcą przeprowadzić trudne i ważne rozmowy
- chcą się nauczyć lepiej komunikować z rodziną i pracownikami
- chcą żyć w zgodzie ze sobą
- chcą lepiej rozumieć innych
- chcą sprawić innym mądry i ważny prezent

Książkę możesz kupić bezpośrednio u nas, wspierając tym samym działania Fundacji.

Regularna cena książki - 49,90 zł.

Przy zamówieniach powyżej 100 sztuk przygotowaliśmy ofertę specjalną: możliwość stworzenia indywidualnej obwoluty z logiem firmy.

Książka dostępna jest również w księgarni internetowej Bonito.pl

Kontakt: biuro@ffr.pl

Rejestracja znaku Firma Rodzinna

Fundacja Firmy Rodzinne zadbała o to, żeby marka FIRMA RODZINNA była należycie zabezpieczona od strony prawnej. Teraz zielone Drzewko jest jeszcze lepiej chronione.

I.

Drzewko ma już dobrze ugruntowaną pozycję na rynku, symbolizując takie wartości w biznesie jak stabilność, uczciwość i dbałość o najwyższą jakość dostarczanych produktów i usług. Firmy rodzinne wiedzą, że bez przestrzegania tych wartości trudno jest osiągnąć sukces i zaufanie odbiorców. Dlatego też cieszy fakt, że coraz więcej przedsiębiorstw rodzinnych chce umieszczać Drzewko obok własnej nazwy, przyczyniając się wydatnie do szerokiego promowania firm etycznych w działaniu i dumnych z osiągnięć swoich rodzin. Takich przedsiębiorstw na mapie Polski jest już ponad 1100. Z uwagi na rolę, jaką marka FIRMA RODZINNA odgrywa w budowaniu zaufania do biznesu rodzinnego, niezwykle ważne jest, aby korzystanie z Drzewka było uregulowane i pozostawało w monopolu Fundacji Firmy Rodzinne i jej członków.

II.

Fundacja Firmy Rodzinne od zawsze dążyła do tego, żeby Drzewko było dobrem wspólnym. Po analizie prawnej i biznesowej doszliśmy do wniosku, że istniejącym potrzebom najlepiej odpowiada wspólny znak towarowy, który bywa też zwany znakiem związkowym lub znakiem przynależności organizacyjnej.

Czym jest wspólny znak towarowy? Jest jednym z rodzajów znaków towarowych, który ma wskazywać odbiorcom, że towary lub usługi z tym znakiem pochodzą od pewnej grupy producentów (usługodawców). Identyfikacja grupowa opiera się na założeniu, że podmioty używające znaku łączy wspólna cecha. Warto tu zauważyć, że znak wspólny różni się od znaku indywidualnego, który służy odróżnianiu towarów i usług pojedynczego podmiotu od towarów i usług jego konkurentów.

W naszym przypadku grupie producentów i usługodawców wspólna jest przynależność do sektora firm rodzinnych, które utożsamiają się z celami zapisanymi w statucie Fundacji i są jej członkami.

III.

Fundacja Firmy Rodzinne uzyskała w Urzędzie Unii Europejskiej ds. Własności Intelektualnej (EUIPO) rejestrację dwóch unijnych znaków wspólnych:



ZTUE-018717544



ZTUE-018717546

Znaki FIRMA RODZINNA oraz FAMILY BUSINESS są **ważne do 15 czerwca 2032 r.** z możliwością przedłużenia na kolejne dziesięcioletnie okresy ochrony. Fakt rejestracji znaków został potwierdzony przez wydanie świadectw rejestracyjnych.

Prawo z rejestracji unijnych znaków wspólnych jest ważne na terenie wszystkich państw Unii Europejskiej. Fundacja Firmy Rodzinne słusznie założyła, że przyszłość polskich firm rodzinnych to konkurowanie na rynkach europejskim, a także pozaeuropejskim. Z tą myślą zostało zarejestrowane Drzewko w wersji anglojęzycznej.

Właścicielem znaków towarowych FIRMA RODZINNA oraz FAMILY BUSINESS pozostaje Fundacja Firmy Rodzinne, która z tego tytułu posiada określone uprawnienia i obowiązki jak np. sprawowanie nadzoru nad prawidłowym używaniem wspólnego znaku czy dbanie, aby prawo ochronne na znak nie wygasło z powodu niespełniania innych ustawowych przesłanek ochrony (w tym niewniesienia opłat za kolejne okresy ochrony).

IV.

Rejestracja Drzewka jako znaku wspólnego otwiera drogę do korzystania z niego przez firmy członkowskie. Zasady używania określa regulamin, bez którego znak wspólny nie mógłby być zarejestrowany.

Zgodnie z regulaminem wyłącznie uprawnionymi do korzystania ze znaków FIRMA RODZINNA oraz FAMILY BUSINESS są Fundacja i firmy rodzinne posiadające status Członka Stowarzyszonego.

Zarząd Fundacji zdecydował, że używanie Drzewka będzie nieodpłatne.

Członek Stowarzyszony może umieszczać Drzewko na stronach internetowych, które do niego należą, lub którymi zarządza, na produkowanych przez siebie towarach i w związku z oferowanymi usługami, w obiektach (i na zewnątrz nich) prowadzenia swojej działalności gospodarczej, czy też w materiałach informacyjnych oraz akcesoriach reklamowych.

Fundacji przysługuje prawo kontroli sposobu używania Drzewka. Członek Stowarzyszony jest zobowiązany do używania znaku wspólnego wyłącznie w formie, w której został zarejestrowany, nie łącząc go z innymi znakami towarowymi, symbolami lub elementami słownymi czy graficznymi. Zakaz wprowadzania jakichkolwiek zmian do wizerunku Drzewka jest niezwykle ważny dla zachowania jego tożsamości i siły odróżniającej. Obowiązkiem każdego Członka Stowarzyszonego jest także dbałość o prestiż znaku wspólnego. Dlatego też nie wolno jest korzystać ze znaku dla celów sprzecznych z prawem lub dobrymi obyczajami, umieszczać znaku na przedmiotach pochodzących z nielegalnych źródeł.

V.

Zespół Prawa własności intelektualnej kancelarii Wardyński i Wspólnicy doradzał i pomagał Fundacji przy rejestracji znaków wspólnych FIRMA RODZINNA oraz FAMILY BUSINESS. Warto w tym miejscu zauważyć, że wspólny znak towarowy nie jest powszechny. Jak pokazują statystyki Urząd Patentowy RP zarejestrował takich znaków 958, zaś EUIPO 2557. Jest ich niewiele w zestawieniu z liczbą indywidualnych znaków towarowych, odpowiednio blisko 0,5 miliona w UP RP i ponad 2,5 miliona w EUIPO.

Kluczowymi zagadnieniami z punktu widzenia rejestracji Drzewka jako unijnego znaku wspólnego było przygotowanie

regulaminu używania znaku oraz listy towarów i usług, w odniesieniu do których znak będzie używany. Mając na uwadze szeroki przekrój branżowy członków Fundacji, zadanie nie było łatwe. Ostatecznie udało się zawrzeć towary i usługi z niemal każdego sektora działalności gospodarczej, odwołując się do klas 35, 43 i 44.

Proces rejestracji od momentu zgłoszenia znaków w EUIPO do uzyskania decyzji o rejestracji trwał niecałe 6 miesięcy. Nie napotkaliśmy na przeszkody przy rejestracji Drzewka w języku polskim. Inaczej było w przypadku znaku w wersji angielskiej. Po publikacji zgłoszenia znaku FAMILY BUSINESS zgłosił się do nas przedsiębiorca brytyjski, który wcześniej zarejestrował znak podobny w warstwie słownej. W rezultacie krótkich negocjacji, którym przyświecała myśl poszanowania praw wcześniejszych, udało się znaleźć rozwiązanie usuwające przeszkodę w rejestracji.

Cieszy nas fakt przeprowadzenia Fundacji Firmy Rodzinne przez proces przekształcenia Drzewka w unijny znak wspólny, podobnie jak świadomość, że Fundacja i jej członkowie na pewno dobrze wykorzystają prawo przyznane przez EUIPO. Związkowy charakter znaku bez wątpienia sprzyja działaniom na rzecz integracji i dalszego budowania siły marki FIRMA RODZINNA.



Anna Pompe

*adwokat, wspólnik
Kancelaria prawna Wardyński i Wspólnicy*



Marzena Białasik-Kendzior

*specjalistka ds. znaków towarowych
Kancelaria prawna Wardyński i Wspólnicy*



Jakie są teraz największe firmy na świecie?

Na początku tego roku firma doradcza EY opublikowała kolejny ranking z serii EY Family Business Index, w którym znalazły się największe biznesy rodzinne na świecie. Zdaniem ekspertów, którzy stoją za sporządzeniem raportu, firmy rodzinne ujęte w zestawieniu rosną szybciej niż globalna gospodarka. Tempo wzrostu największych firm rodzinnych jest dwa razy szybsze niż gospodarek krajów rozwiniętych, a w porównaniu z krajami rozwijającymi się wygrywają o połowę (1,5x szybsze tempo).

Jeśli chodzi o światowe rankingi firm rodzinnych na świecie, to firma EY ze swoim rankingiem najwyraźniej wygrała „konsultingowy wyścig zbrojeń”, ponieważ to właśnie jej materiały są regularnie aktualizowane i w momencie tworzenia tego artykułu – najbardziej aktualne.

Firmy rodzinne – trzecia gospodarka świata wg EY

Według komunikatu prasowego podsumowującego wyniki zestawienia EY Family Business Index 2023, firmy na liście łącznie osiągają 8,02 bilionów USD, a jeśli chodzi o zatrudnienie, to pracuje dla nich 24,5 mln osób na całym świecie. Hipotetyczna globalna gospodarka firm rodzinnych, liczona jako jedno państwo byłaby trzecią na świecie, ustępującą tylko Stanom Zjednoczonym i Chinom.

Największe firmy rodzinne na świecie wg EY

1. Wal-Mart Inc. (rodzina Walton, 48,9% udziałów);
2. Berkshire Hathaway (rodzina Buffet, 37,2% udziałów);
3. Cargill (rodzina Cargill-MacMillan, 85% udziałów);
4. Schwarz Gruppe (rodzina Schwarz, 100%);
5. Ford Motor Company (rodzina Ford, 40%);

Europa liderem, ale Azja Wschodnia rośnie w siłę

Warto zwrócić uwagę na rozłożenie geograficzne firm w zestawieniu. Prawie połowa z największych na świecie firm rodzinnych ma swoje główne siedziby w krajach europejskich. Ameryka to 30% tej grupy, a region Azji Pacyficznej to 16% firm w zestawieniu. Należy przy tym podkreślić, że liczba azjatyckich przedsiębiorstw w rankingu rośnie stale od jego pierwszej publikacji w 2015 r. Niezmienna natomiast pozostaje dominacja w rankingu firm produkujących dobra kon-

sumenckie (37,4% firm). Najwięcej (118) firm w rankingu ma swoje siedziby w USA, drugie są Niemcy (78). Może dziwić zaledwie 13 pozycji z Wielkiej Brytanii. Żadna firma z Polski nie znalazła się w zestawieniu.

Inne europejskie kraje z firmami w rankingu EY to jeszcze: Finlandia, Szwecja, Norwegia, Dania, Holandia, Belgia, Austria, Szwajcaria, Włochy, Francja, Hiszpania, Portugalia.

Ciekawostką może być obecność w zestawieniu czterech krajów afrykańskich: Algierii, Nigerii, Egiptu (aż trzy spółki na liście) oraz RPA.

Co piąta osoba w zarządzie firmy rodzinnej jest kobietą

Firma EY zbadała także obecność członków rodziny w wieku poniżej 40 lat oraz kobiet w gronie członków zarządu (lub w anglosaskiej terminologii – w radach dyrektorów – ang. board of directors). Młodzi przedstawiciele rodzin w zarządach to aż 19%, a odsetek kobiet równa się 23%.

Sześć firm z listy powstało przed XIX w.

Krzepiące jest, że prawie 1/3 firm z listy EY ma ponad 100 lat. Najstarsze jednak mają znacznie więcej. Na liście znalazło się aż 6 firm założonych przed XIX w. Najwcześniej powstała japońska Takenaka Corporation założona w 1610 w Japonii, która obecnie zatrudnia 7,7 tys. ludzi i zajmuje się głównie budownictwem infrastrukturalnym. W tym gronie znalazła się firma Merck KGaA założona w 1668 w Niemczech – znany producent leków oraz Jeronimo Martins, mający siedzibę w Portugalii właściciel sieci sklepów Biedronka. Jeronimo Martins jest zarządzana przez rodzinę Soares dos Santos, która posiada 56,1% udziałów. Firma istnieje od 1792 roku. Jeronimo Martins to jedyna w gronie tych najstarszych firma, w której prezes pochodzi z rodziny właścicielskiej.

Jak powstał raport EY?

Co było podstawą sporządzenia rankingu? Pod uwagę brane były obroty firm, które należą już co najmniej do drugiego pokolenia lub gdy co najmniej dwóch przedstawicieli rodziny jest w zarządzie, radzie nadzorczej lub najwyższym kierownictwie wykonawczym (executive leadership team), a rodzina ma udziały pozwalające na podejmowanie decyzji w firmie.

Aby w rankingu mogło znaleźć się więcej rodzin, ujęto tylko spółki matki w grupach należących do tych samych właścicieli lub firmy o największych obrotach z portfela spółek należących do jednej rodziny. Dane finansowe użyte do sporządzenia rankingu obejmują czas najwyżej 24 miesiące wstecz, są więc na pewno aktualne. Ranking jest opracowany we współpracy EY ze szwajcarskim Uniwersytetem St. Gallen.

Profile najciekawszych firm

Z rankingu wybraliśmy dwie firmy, które przedstawimy bliżej.

Największa firma z listy – **Walmart**

Największa firma z Europy, czyli **Schwarz Gruppe**

Walmart – największa firma rodzinna na świecie

Założona w 1962 r. przez Sama Waltona firma zatrudnia w tej chwili 2,1 mln pracowników w 20 krajach na całym świecie. Giełdowa kapitalizacja spółki (czyli zsumowana wartość wszystkich akcji będących w obrocie) na dzień 15 czerwca 2023 wynosiła 415 mld USD. Obroty sieci sklepów osiągnęły w ostatnim roku obrotowym 572 mld USD.

Kolebką Walmarta jest stan Arkansas, a dokładnie miasto Rogers, gdzie powstał pierwszy sklep, a wkrótce dołączyły kolejne. Po pierwszych pięciu latach funkcjonowania Wal-Mart (taka była wówczas pisownia nazwy firmy) liczył już 24 sklepy, a przychody ze sprzedaży przekroczyły 12 mln USD.

Sieć rozwijała się bardzo szybko. Już w 1970 r. firma zadebiutowała na giełdzie, a zaraz potem otworzyła sieć aptek. Kolejna dekada stała pod znakiem rozszerzenia biznesu o hurtownie pod nazwą Sam's Club (czyli „Klub Sama”). Rzeczywiście działają one na zasadzie klubów. Kupować mogą w nich wyłącznie zarejestrowani klienci – członkowie Klubu Sama.

Pod koniec lat 80. spółka mianowała pierwszego dyrektora zarządzającego (CEO) spoza rodziny – zawodowego menedżera Davida Glassa, który wcześniej zajmował stanowisko dyrektora finansowego i głównego księgowego, a następnie dyrektora operacyjnego.

Lata 90. to również czas ekspansji międzynarodowej firmy – otworzyła pierwsze sklepy w Kanadzie i w Chinach, a w Wielkiej Brytanii przejęła markę supermarketową Asda.

Kolejny taki krok w ekspansji zagranicznej ma miejsce w 2002 roku – kiedy to Walmart objęła kontrolę nad Seiyu w Japonii i wspięła się na szczyt listy największych amerykańskich firm Fortune 500.

W 2005 roku Walmart był jednym z największych darczyńców, którzy wsparli ofiary katastrofalnych huraganów Katrina i Rita. Pomoc Walmarta jest szacowana na 2450 ciężarówek towarów, wartych łącznie 18 mln USD. W tym samym roku firma podjęła zobowiązanie doprowadzenia do „zero waste” (całkowitego ograniczenia produkcji odpadów) oraz wykorzystania wyłącznie energii odnawialnej.

W 2007 roku sieć uruchomiła usługę zamawiania online z odbiorem towaru w sklepie. Dwa lata później Walmart przekroczył 400 mld USD obrotów ze sprzedaży. Tego roku nastąpiła też zmiana na stanowisku dyrektora zarządzającego, a Davida Glassa zastąpił Mike Duke. Po następnym roku, poprzez spółkę joint venture Bharti Walmart, amerykańska sieć otworzyła pierwszy sklep w Indiach, a po następnym – w RPA, poprzez przejęcie Massmart Holdings Limited.

W 2013 roku amerykański oddział Walmarta zapowiedział, że zatrudni każdego weterana wojennego w ciągu pierwszego roku zwolnienia ze służby (pod warunkiem, że zwolnienie nie było karą). Przez następne pięć lat ponad 100 tys. weteranów znalazło w ten sposób pracę. W tym samym roku firma zobowiązała się zakupić w ciągu 10 lat towary wyprodukowane w USA na łączną kwotę 250 mln USD. Podobne zobowiązanie padło ze strony Walmarta dwa lata później, po kolejnej zmianie kierownictwa (Mike Duke ustępuje, a jego miejsce jako CEO zajmuje Doug McMillon), a dotyczy ono zainwestowania 2,7 mld USD w amerykańskich pracowników – poprzez zwiększenie wynagrodzeń oraz programy szkoleniowe zaplanowane na dwa lata.

Media twierdzą, że program doskonalenia pracowników i zwiększania płac był reakcją na działania konkurencyjnej sieci Costco. Niemniej jednak, podwyżka w wysokości 16% dla nie-kierowniczych pracowników firmy stała się faktem. Jak pisze Business Insider, lepsze płace przełożyły się na lepsze zaangażowanie pracowników. Zniknął problem pustych półek i nieposprzątaných sklepów. Po dwóch latach wzrost obrotów wyniósł 1,6%, przy zwiększeniu ruchu o 1,2%, który – jak wynika z informacji podawanych przez samą sieć – miał również związek z lepszym doświadczeniem zakupowym klientów.

W 2017 roku sieć podjęła się kolejnego ekologicznego zobowiązania „Project Gigaton” – ograniczenia emisji gazów cieplarnianych w łańcuchu dostaw w wymiarze właśnie 1 gigaton.

W 2018 pojawiły się spekulacje, czy amerykański gigant handlu detalicznego wejdzie do Polski, ale w oficjalnym komunikacie firma stwierdziła, że nie będzie poszerzać portfolio krajów, w których rozwija biznes. Można było to odczytywać proroczo względem tego, co firma zaczęła robić pod koniec pandemii covid.

W pandemii Walmart zaangażował się społecznie poprzez przekształcenie placów parkingowych przed sklepami w centra testowania zakażeń. Przekazał też znaczną ilość artykułów ochrony osobistej dla pracowników medycznych z pierwszej linii frontu. Natomiast już w 2021 roku w działaniach firmy nastąpił istotny zwrot.

Firma sprzedała swoje udziały w japońskim Seiyu i brytyjską sieć Asda. Zainwestowała natomiast w Walmart Data Ventures – biznes z obszaru Big Data, oferujący dane w postaci insightów dotyczących pakowanych produktów spożywczych. Finansiści szacowali, że ta strategia może przynieść znaczący wzrost obrotów, przy relatywnie niedużych nakładach w przyszłości. Z drugiej strony, cytowani przez portal InsideBigData.com eksperci twierdzą, że wobec wzajemnego uzależnienia dostawców od Walmarta, sprzedaż danych, które mogą zaważyć o sukcesie negocjacyjnym kupującego, stawia jakość i kompletność sprzedawanych insightów pod znakiem zapytania.

W zeszłym roku firma świętowała swoje 60-lecie i półmetek celu w projekcie Gigaton.

Od samego początku sieć Walmart realizuje strategię EDLP, co jest skrótem od angielskiego sformułowania Everyday Low Price. Strategia polega na cenowym przywództwie i generowaniu ruchu dzięki pełnej ofercie we wszystkich formatach sklepów (Superstore, dyskont, sklepy sąsiedzkie i sklep online). Zamiast przyciągać klientów krótkookresowymi promocjami i obniżkami cen, sieć stara się oferować niski poziom cen przez cały czas. To wymaga po jej stronie ciągłej aktywności zakupowej i negocjacji z dostawcami, w tym szczególnie dotyczy to dostawców produktów do tzw. marek własnych, będących tańszą alternatywą dla uznanych marek.

Schwarz Gruppe – największa europejska firma w zestawieniu

Największa firma europejska w zestawieniu EY Family Business Index 2023 to Schwarz Gruppe, czyli właściciel dwóch sieci handlowych: Lidl i Kaufland. Założona w 1930 r. przez Josefa Schwarza firma jest od 1977 r. zarządzana przez jego syna – Dietera, który znany jest głównie ze swojego zaangażowania we wspieranie uczelni w rodzinnym mieście oraz troski o prywatność swoją i rodziny. Wikipedia i reporterzy dziennika The Guardian, którzy opisywali profil firmy będącej właścicielem Lidla, twierdzą, że w całym internecie są tylko trzy zdjęcia Dietera Schwarza. Jedno z nich pochodzi z 2019 r. z prywatnej, ale zorganizowanej na uczelni, imprezie z okazji 80-tych urodzin przedsiębiorcy.

Firma Schwarz Gruppe zatrudnia w tej chwili 575 tys. pracowników w 33 krajach na całym świecie, a jej obroty to 151 mld USD.

Jak twierdzą dziennikarze opisujący rozwój biznesu Schwarzów, sklepy Lidl we wczesnym etapie rozwoju były inspirowane tym, co młody – wówczas – Dieter Schwarz zobaczył podczas wizyty w USA. W 1963 r., bo o takich czasach mowa, w Niemczech nie było jeszcze sklepów samoobsługowych. Wkrótce jednak taki model wprowadzili bracia Albrecht, czyli właściciele sieci Aldi. Schwarzowie postanowili ich dogonić i prześcignąć.

Mimo, że firma nie zabiega o uwagę mediów, z całą pewnością ma świadomość aspektów wizerunkowych już od samego początku. Podobno pierwszą decyzją Dietera Schwarza jako prezesa po śmierci jego ojca było odkupienie praw do nazwy Lidl od Ludwiga Lidla. Był to miejscowy nauczyciel, który wszedł w spółkę z Josefem Schwarzem, ale nie uczestniczył w zarządzaniu biznesem. Gdyby Dieter tego nie zrobił, jego firma musiałaby – jak żartują niemieccy dziennikarze – nazywać się Schwarz Markt, co dosłownie oznaczałoby „czarny rynek”.

Schwarz Gruppe to trzeci największy detalista na świecie, z udziałem w rynku na poziomie 3,9%. Liderem jest opisywany tu Walmart z około czterokrotnie większym (16,4%).

Warto zwrócić jednak uwagę na to, że Schwarz Gruppe jest obecna w większej liczbie państw niż Walmart, a także – co szczególnie warto podkreślić – posiada własne biznesy produkcyjne pod wspólną marką Schwarz Produktion. Większość produktów w markach własnych pochodzi z tych fabryk. Główne obszary produkcji obejmują wodę mineralną, makaron, napoje bezalkoholowe, pieczywo, czekoladę, suszone owoce, a także lody.

Firma posiada dwie fabryki recyklingujące plastik PET. Wszystkie butelki do napojów – jak podaje firma – są wykonane w 100% z tworzyw pochodzących z recyklingu. Działania w tej gałęzi biznesu są prowadzone pod marką PreZero, obecną w 475 lokalizacjach na świecie.

Piątym, znacznie mniejszym obszarem zainteresowania jest branża IT. Schwarz Gruppe posiada dwie spółki z tego obszaru. StackIT zajmuje się usługami chmurowymi, a XM Cyber – bezpieczeństwem danych.

Strategia spółki skupia się natomiast głównie na sieciach sprzedaży detalicznej. Lidl to przede wszystkim wygoda zakupu w niskich cenach, co odbywa się kosztem mniejszego wyboru. Kontrą dla tego podejścia ma być Kaufland, którego priorytetem strategicznym jest wybór. Przeciętny asortyment jednego sklepu to 30 000 różnych artykułów.



Konrad Bugiera

Członek Rady Fundacji Firmy Rodzinne, właściciel kancelarii doradczej KBDK Konrad Bugiera Doradztwo Komunikacyjne



Zwiększ swoją odporność na kryzys z narzędziami Resc-EWE

W ramach projektu Resc-EWE stworzyliśmy zbiór narzędzi, które mogą pomóc każdemu przedsiębiorcy zwiększyć odporność firmy na kryzys poprzez samodzielną pracę nad najważniejszymi obszarami funkcjonowania firmy. Przygotowaliśmy również specjalny zestaw narzędzi dla przedsiębiorców rodzinnych, który obejmuje trzy bardzo ważne aspekty charakterystyczne tylko dla firm prowadzonych rodzinie.

Storytelling związany z rodzinnym dziedzictwem

Jak wykazały prowadzone przez Fundację badania, Polacy chętniej wybierają oferty z firm rodzinnych, ponieważ mają poczucie, że są to wysokiej jakości, lokalne produkty. To narzędzie z zestawu dla firm rodzinnych pomaga stworzyć mit założycielski marki i komunikować jej rodzinny charakter. Stworzona w trakcie ćwiczenia historia umożliwia pokazanie tradycji oraz podkreślenie unikatowych wartości, które wyróżniają firmę na tle innych. Ćwiczenie krok po kroku prowadzi przez proces tworzenia mitu założycielskiego, zaczynając

od nakreślenia okoliczności powstania biznesu, przywołania wspomnień o sukcesach, trudnościach i przełomowych momentach w procesie budowania i rozwoju firmy. W następnym kroku narzędzie umożliwia uporządkowanie zgromadzonych wspomnień w ramy angażującej odbiorcę historii, zbudowanej na modelu narracji wykorzystującej emocje, związane z tym co spotyka założyciela firmy, jako bohatera opowieści. Warto zwrócić uwagę na to, które aspekty mitu założycielskiego można podkreślić w komunikacji do pracowników firmy, a które do odbiorców na zewnątrz firmy np. klientów, czy partnerów biznesowych. Tak powstałą historię można wykorzystywać w promocji firmy, na stronie internetowej, w folderach reklamowych oraz w materiałach wideo.

Aspekt rodzinności w propozycji wartości i modelu biznesowym

Rodzinność jest cechą, która na wiele różnych sposobów może wyróżniać firmę na tle innych. Ćwiczenie pozwala na zbudowanie propozycji wartości dla konsumentów, uwzględniając unikalne cechy produktu lub usługi wynikające z rodzinnego charakteru biznesu. Narzędzie przeprowadza przez źródła tworzenia wartości w Diagramie Modelu Biznesowego i zwraca uwagę na to jaki wpływ ma na nie rodzinność przedsiębiorstwa. Tymi źródłami są między innymi: nowość, wydajność, marka, czy dopasowanie do potrzeb. Nowość wiąże się z zaspokojeniem stale zmieniających się potrzeb klientów oraz z tworzeniem rozwiązań dotychczas niedostępnych na rynku. Dzięki wieloletniej pracy w branży właściciele firm rodzinnych znają potrzeby, zapytania i problemy klientów, którzy do tej pory nie znaleźli na nie rozwiązania wśród usług, czy produktów innych firm. Wykorzystując zebrane doświadczenie mogą tworzyć innowacyjne rozwiązania. Wydajność pozwala przy tym bazować na patentach i sprawdzonych procesach stworzonych przed laty. Może być to wiedza przekazywana z pokolenia na pokolenie, dzięki której na silnej bazie sprzed lat obecni właściciele mogą tworzyć ulepszone oferty. Silna marka dbająca o wysoką jakość oferowanych usług i produktów, z wieloletnim doświadczeniem na rynku, będzie kolejną propozycją wartości wynikającą z biznesu wielopokoleniowego. Dzięki szerokiej znajomości branży produkty z firmy ro-

dzinnej są idealnie dopasowane do potrzeb konsumentów lub oferowany jest wysoki poziom obsługi, który idealnie pomaga dobrać usługę do oczekiwań. W narzędziu uwaga zwrócona jest na wszystkie aspekty wyróżniające ofertę jako pochodzącą z Firmy Rodzinnej. Poza propozycjami wartości ćwiczenie pomaga przyjrzeć się innym elementom diagramu biznesowego pod kątem tego, jak fakt bycia firmą rodzinną wpływa na różne aspekty działania przedsiębiorstwa.

Checklista Sukcesyjna

Przekazywanie firmy w ręce następnego pokolenia jest bardzo złożonym procesem, w którym właściciele rodzinnych przedsiębiorstw napotykają wiele problemów. Ostatnie ćwiczenie z zestawu ma na celu zwrócenie uwagi na poszczególne etapy procesu sukcesji oraz przygotowanie przedsiębiorstwa na jej bezpieczne przeprowadzenie. Dołączony arkusz umożliwia stworzenie konkretnej listy zadań, uwzględniającej priorytety oraz etapy już zrealizowane. Zadanie pomaga rozłożyć proces sukcesji na czynniki pierwsze, umożliwiając jej sprawniejszy przebieg.

Opisane narzędzia są dostępne na naszej stronie internetowej. Możecie z nich korzystać bezpłatnie. Serdecznie Was do tego zachęcamy, bo jesteśmy przekonani, że pomogą w uporządkowaniu i profesjonalizacji każdej firmy.

<https://ffr.pl/pl/ewe-2/>



Fundacja rodzinna – Remedium na problem sukcesji polskich firm rodzinnych?

Z dniem 22 maja 2023 r. weszła w życie długo wyczekiwana ustawa o fundacjach rodzinnych. Wprowadza ona niespotykaną dotychczas w polskim porządku prawnym instytucję, której odpowiednik do tej pory mogliśmy jedynie obserwować na przykładzie rozwiązań funkcjonujących w Austrii, Holandii, Liechtensteinie, Niemczech czy Szwajcarii. W opinii wielu komentatorów polska fundacja rodzinna czerpie z najlepszych rozwiązań tych krajów i stanowi bardzo ciekawy kompromis pomiędzy oczekiwaniami środowiska przedsiębiorców a wizją Ministerstwa.

Głównym motywem prac nad fundacją rodzinną był coraz wyraźniej dostrzegalny problem sukcesji firm rodzinnych, które niejednokrotnie świetnie prosperują, jednakże siłą rzeczy muszą w końcu zmierzyć się z decyzją o wyborze swojego następcy lub – gdy takiego następcy brak – rozważyć nawet sprzedaż całego przedsiębiorstwa zewnętrznemu inwestorowi.

Przy wyborze tradycyjnego modelu dziedziczenia, po śmierci przedsiębiorcy – założyciela, następcy prawni zasadniczo muszą przejść przez skomplikowane i długotrwałe postępowania spadkowe, co w praktyce często paraliżuje działanie firmy oraz nierzadko uderza w gromadzony latami majątek firmy. Z kolei alternatywnie stosowane rozwiązanie w postaci darowizny lub testamentowego przekazania przedsiębiorstwa wybranej osobie lub osobom zapewniało sukcesję jedynie w drugim pokoleniu, bez możliwości wywierania wpływu na dalszą przyszłość przedsiębiorstwa i zgromadzony majątek. Podobnie struktury holdingowe – co prawda rozwiązują kwestię sukcesji, tym niemniej nie gwarantują pełnego zachowania rodzinnego charakteru prowadzonego przedsiębiorstwa. Czy w takim razie opcja fundacji rodzinnej jest warta rozważenia? Jakie są zalety i wady fundacji rodzinnej? Na te pytania postaram się odpowiedzieć w niniejszym artykule.

Podstawowe informacje o fundacji rodzinnej

W największym skrócie – fundacja rodzinna jest podmiotem posiadającym osobowość prawną, zakładanym w celu gromadzenia majątku, zarządzania tym majątkiem i jego dystrybucji na rzecz beneficjentów. Jest to zatem opcja dedykowana firmom rodzinnym o stabilnej sytuacji majątkowej, których założyciele dysponują majątkiem lub określonymi nadwyżkami

finansowymi i poszukują rozwiązania zapewniającego ochronę zgromadzonego majątku przed jego rozdrobnieniem, zabezpieczenie członków rodziny, a jednocześnie kontrolę nad tym, jak majątek firmy jest wykorzystywany.

Fundacja rodzinna może powstać za życia fundatora na podstawie aktu założycielskiego bądź dopiero po jego śmierci na podstawie testamentu. Założycielem fundacji, czyli jej fundatorem może być wyłącznie osoba fizyczna posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych (w zamyśle ma nim być przedsiębiorca – założyciel).

Podstawowym dokumentem regulującym działalność fundacji rodzinnej jest statut uchwalany przez fundatora w formie aktu notarialnego i określający takie elementy jak cele fundacji, sposób ustalenia beneficjentów i zakres ich uprawnień, zasady powoływania i odwoływania organów fundacji, czas trwania fundacji, zasady zmiany statutu oraz kwestie dotyczące likwidacji fundacji. Warto zaznaczyć, że ustawodawca zagwarantował dużą elastyczność co do zakresu uregulowań statutu i jego brzmienia, co należy ocenić jako rozwiązanie korzystne z punktu widzenia założycieli fundacji.

Majątek fundacji rodzinnej będzie ulokowany w ramach funduszu założycielskiego, którego minimalna wysokość wynosi 100 000 zł. Z dochodów i majątku fundacji rodzinnej będzie można finansować np. koszty utrzymania, kształcenia lub leczenia beneficjentów, w zależności od woli fundatora.

Beneficjent fundacji i jego uprawnienia

Beneficjentem fundacji, czyli osobą odnoszącą korzyści zgodnie z wolą fundatora mogą być osoby fizyczne, organizacje pozarządowe prowadzące działalność pożytku publicznego



go lub – jeśli taka będzie wola fundatora – dożywotnio sam fundator fundacji rodzinnej. Ustawa nie określa wymogu pokrewieństwa między fundatorem a beneficjentem, zatem dopuszczalna jest także sytuacja, w której fundator i beneficjent nie są rodziną. Zwykle jednak beneficjentami będą członkowie rodziny fundatora (dzieci, wnuki etc.) lub inne osoby przez niego wskazane.

Organy fundacji rodzinnej

W fundacji rodzinnej będą funkcjonować takie organy jak zarząd, rada nadzorcza (opcjonalnie) i zgromadzenie beneficjentów. Zarząd będzie odpowiedzialny za bieżące prowadzenie fundacji i reprezentowanie jej na zewnątrz, a także dbanie o jej sytuację finansową i o to, aby cele fundacji zostały zrealizowane. Tutaj przejawia się jedna z zalet fundacji rodzinnej: właściciel firmy rodzinnej może powierzyć zarządzanie zewnętrznemu podmiotowi, który będzie profesjonalistą i dzięki posiadanym kompetencjom zagwarantuje realizację celów statutowych określonych przez założyciela w statucie.

W fundacji rodzinnej oprócz zarządu można powołać radę nadzorczą, której zadaniem będzie sprawowanie kontroli nad tym, czy zarząd działa zgodnie z prawem oraz z postanowieniami statutu. Rada nadzorcza ma także zapewnić bieżący nadzór nad zarządem i jego decyzjami. Ponadto fundator w statucie może określić, że rada nadzorcza będzie miała także inne, dodatkowe uprawnienia.

Ostatnim z organów fundacji rodzinnej jest zgromadzenie beneficjentów, czyli osób korzystających ze świadczeń fundacji. Jednak samo bycie beneficjentem fundacji rodzinnej nie uprawnia z mocy prawa do członkostwa w zgromadzeniu beneficjentów. W skład zgromadzenia mogą bowiem wchodzić tylko te osoby, którym prawo uczestnictwa jest przyznane

przez fundatora w statucie. Kryteria wyboru beneficjentów, którzy zostaną członkami zgromadzenia, są całkowicie dowolne i mogą obejmować takie czynniki jak wiek (np. osiągnięcie pełnoletniości), poziom wykształcenia (np. wyższe wykształcenie) lub pokrewieństwo (np. status jako zstępny fundator). Te kryteria są ustalane przez fundatora i zawarte w statucie fundacji rodzinnej. Zadaniem zgromadzenia beneficjentów będzie przede wszystkim uzupełnianie składu zarządu lub rady nadzorczej i zatwierdzanie rocznych sprawozdań finansowych fundacji. Ponadto, zgromadzenie będzie odpowiedzialne za podjęcie decyzji o podziale lub pokryciu wyniku finansowego fundacji. Takie kompetencje mają na celu zapewnić niezbędny wpływ rodziny na najważniejsze kwestie związane z działalnością fundacji rodzinnej w perspektywie wielu lat.

Działalność gospodarcza fundacji rodzinnej

W założeniu fundacja rodzinna ma pełnić rolę podmiotu skupiającego majątek firmy i gwarantującego kontynuację jej działalności. Ustawa dopuszcza jednak, w ograniczonym zakresie, możliwość prowadzenia działalności gospodarczej w takich obszarach jak: zbywanie mienia (o ile mienie to nie zostało nabyte wyłącznie w celu dalszego zbycia), najem, dzierżawa lub udostępnianie mienia do korzystania na innej podstawie, przystępowanie do spółek handlowych, funduszy inwestycyjnych, spółdzielni oraz podmiotów o podobnym charakterze, mających swoją siedzibę w kraju albo za granicą, (a także uczestnictwo w tych spółkach, funduszach, spółdzielniach oraz podmiotach), nabywanie i zbywanie papierów wartościowych, instrumentów pochodnych i praw o podobnym charakterze, udzielanie pożyczek podmiotom określonym w ustawie, obrót zagranicznymi środkami płatniczymi należącymi do fundacji rodzinnej w celu dokonywania płatności związanych

z działalnością fundacji rodzinnej, prowadzenie przedsiębiorstwa w formie gospodarstwa rolnego oraz gospodarka leśna. Jak widać, wskazane obszary działalności skupiają się na działalności reinwestycyjnej w odniesieniu do zgromadzonego majątku, co ma zabezpieczyć fundację oraz jej beneficjentów w aspekcie finansowym.

Chociaż struktura fundacji rodzinnej przypomina nieco spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, podmiot ten w żadnym wypadku nie ma na celu zastąpić tej struktury, inne bowiem są założenia i funkcje tej instytucji (nie stricte zarobkowa, lecz zapewniająca wieloletnią sukcesję poprzez kumulowanie majątku oraz świadczenia na rzecz beneficjentów).

Od strony struktury biznesowej – fundacja rodzinna jako podmiot skupiający zgromadzony majątek firmy może być wspólnikiem we wszystkich typach spółek, za wyjątkiem spółki partnerskiej. Fundacja może zostać współnikiem spółki poprzez założenie spółki z innymi podmiotami albo poprzez nabycie na własność praw dotychczasowego współnika spółki.

Po co fundacja rodzinna?

Fundacja rodzinna będzie korzystnym rozwiązaniem dla tych firm rodzinnych, którym z jednej strony zależy na tym, aby kontynuować dobrze prosperujący biznes po ustąpieniu założycieli (możliwie jak najdłużej i na dalsze pokolenia), a z drugiej strony – chcą w bezpieczny sposób oddzielić sprawy biznesowe od rodzinnych. Nierzadko zdarza się bowiem, że założyciel chciałby zabezpieczyć przyszłość swoich dzieci i wnuków, jednak niekoniecznie życzyłby sobie aby angażowały się one w zarządzanie firmą. W takiej sytuacji fundacja rodzinna będzie świetnym rozwiązaniem – z jednej strony zabezpieczy majątek firmy i zapewni jej rozwój i obecność na rynku, z drugiej zapewni rodzinie stabilność finansową. Separacja majątku rodziny od interesów biznesowych wynika niejako z samej istoty fundacji, co może zapobiegać konfliktom interesów między różnymi członkami rodziny i prowadzić do bardziej przejrzystego zarządzania zarówno majątkiem, jak i przedsiębiorstwem.

Fundacja rodzinna – czy opłacalna podatkowo?

Zasadą jest, że fundacja rodzinna pozostaje zwolniona podmiotowo z opodatkowania CIT. Początkowy etap przekazania środków do fundacji rodzinnej odbywa się bez żadnych obciążeń. Opodatkowanie po stronie fundacji rodzinnej powstaje dopiero w przypadku wypłaty środków pieniężnych na rzecz jej beneficjentów w wysokości 15% podstawy opodatkowania (podatek ten jest płacony w momencie wypłaty dla beneficjenta). W odniesieniu do beneficjentów – opodatkowanie świad-

czeń uzyskiwanych przez nich od fundacji będzie zróżnicowane w ten sposób, że z podatku zwolnieni będą małżonek, zstępni, wstępni, pasierb, rodzeństwo, ojczym i macocha fundatora. Następnie stawką PIT 10% objęci będą członkowie I i II grupy podatkowej tj.: zięć, synowa i teściowie fundatora, a także zstępni rodzeństwa, rodzeństwo rodziców, zstępni i małżonkowie pasierbów, małżonkowie rodzeństwa i rodzeństwo małżonków, małżonkowie rodzeństwa małżonków, małżonkowie innych zstępnych fundatora. Beneficjenci spoza tego grona zapłacą podatek dochodowy w wysokości 15% podstawy opodatkowania.

Biorąc pod uwagę powyższe – opodatkowanie fundacji rodzinnej przedstawia się bardzo korzystnie. Dobrze zaplanowana struktura korporacyjna umożliwi niewątpliwie realne obniżenie poziomu opodatkowania.

Podsumowanie

Fundacja rodzinna to kompleksowe narzędzie sukcesyjne, chociaż nie stanowi uniwersalnego rozwiązania dla każdej firmy rodzinnej, jest uznawane za jedną z ciekawszych opcji spośród obecnie dostępnych rozwiązań.

Nowa ustawa dotycząca fundacji rodzinnych otwiera nowe możliwości dla polskich rodzin w zakresie długoterminowego wzrostu i zarządzania kapitałem. Oprócz korzyści podatkowych istotne jest umożliwienie integracji majątku, który wcześniej, zgodnie z obowiązującymi przepisami spadkowymi, musiał być podzielony. Fundator ma możliwość wprowadzenia w statucie zasad podejmowania decyzji przez zarząd fundacji, sposobu inwestowania oraz rozdzielania świadczeń dla beneficjentów. To zmniejsza ryzyko rodzinnych sporów dotyczących sukcesji i majątku. Kluczowe znaczenie ma jednak codzienne funkcjonowanie fundacji, dlatego należy dokładnie rozważyć, które składniki majątku warto w nią ulokować i czy będą one generować dochody czy raczej przyniosą straty. Zakres potencjalnych korzyści z utworzenia fundacji rodzinnej zależy od indywidualnych celów i potrzeb założyciela, a decyzja o utworzeniu fundacji zawsze powinna być poprzedzona szczegółową analizą stanu faktycznego i wsparciem ze strony doradcy podatkowego oraz prawnika tak, aby wypracować strukturę pozwalającą budować pozycję rodziny przez pokolenia.



Joanna Zawrotna

Radca prawny Filipiak Babicz Legal

FILIPIAKBABICZ.
EXPERT HOUSE

Jedność w Firmie Rodzinnej

Jedność grupy opiera się na jasnej i wspólnej dla wszystkich członków wizji tego, do czego dążą oraz z użyciem jakich narzędzi i strategii chcą to robić. W wielu firmach rodzinnych pozorna jedność utrzymuje się w momencie, gdy grupa zarządzająca ma silnego przywódcę sprawującego władzę, a każdy z jej członków otrzymuje wysokie udziały. Natomiast ta harmonia szybko zostaje poddana próbie, gdy cała grupa musi podjąć wspólną kluczową decyzję albo gdy dochodzi do sytuacji podziału lub zmniejszenia udziałów.

Kiedy pomiędzy członkami zarządzającymi firmą ujawniają się trwające od dłuższego czasu konflikty, które prowadzą do braku jedności ma to bardzo negatywne skutki na działanie przedsiębiorstwa. Taka grupa może mieć duże problemy z decyzyjnością, znacznie spowalniając przebieg wszystkich procesów w przedsiębiorstwie, które wymagają wspólnego wyboru rozwiązań problemów. Mogą nawet zaistnieć sytuacje, w których grupa wcale nie będzie podejmować decyzji, chcąc w ten sposób utrzymać pozorną harmonię. Nieufność, nieumiejętność współpracy oraz eskalujące konflikty pomiędzy członkami grupy mogą prowadzić nawet do jej rozpadu.

Andrew Hier i John A. Davis zwracają uwagę, że aby jedność rodziny biznesowej została zachowana, musi zostać spełnione kilka elementów, które są związane między innymi z zaangażowaniem i docenieniem wkładu poszczególnych członków rodziny w rozwój organizacji. W momencie gdy członkowie mają poczucie, że zostali wysłuchani, a ich zdanie ma znaczenie w podejmowaniu decyzji, chcą się bardziej angażować w pracę w firmie. Wykorzystanie indywidualnych talentów osób zarządzających i ich namacalny wkład we wzrost przedsiębiorstwa sprawia, że rodzina jest dumna ze swojej firmy oraz podejmowanych w niej działań. Działa to również odwrotnie, a mianowicie dumna rodzina chce jeszcze bardziej angażować się w realizację celu organizacji. Jeśli pojawiają się konflikty pomiędzy osobami zarządzającymi należy je rozwiązywać w jak najbardziej efektywny sposób, tak aby nie przetrząsały się w większy problem pozostawiający urazę i brak zaufania. Warto wspomnieć również o jasnym celu i misji organizacji, które powinny być bliskie całej rodzinie i które muszą ulegać stałej aktualizacji wraz ze zmianami w strukturze rodzinny biznesowej np. przekazaniem firmy w ręce następnego pokolenia.

Jedność współwłaścicieli pozwala na rozwój organizacji. Członkowie grupy angażują się i wzajemnie wspierają się w drodze do wspólnego celu. Nie należy jednak mylić jedności z jednomyślnością. Nie wszyscy członkowie muszą myśleć w ten sam sposób, a wręcz przeciwnie, poszczególne jednostki powinny mieć przestrzeń na wyrażanie swoich odmiennych opinii, które pokazują szeroką gamę perspektyw. Warto prowadzić rozmowy w taki sposób, aby wymiana różnych spojrzeń na daną sprawę prowadziła do kreatywnych i nieszablonowych rozwiązań problemów. Członkowie rodziny mogą się różnić, ale należy zadbać o to, by potrafili ze sobą współpracować na drodze do rozwoju przedsiębiorstwa.

Utrzymanie jedności w rodzinie jest trudnym procesem, który należy stale monitorować. Warto na bieżąco sprawdzać jak wygląda aktualna sytuacja w przedsiębiorstwie odwołując się do wcześniej wspomnianych elementów pomagających zachować jedność i zwracając uwagę, czy są aspekty, których działanie można poprawić.

Na podstawie:

Family Unity: What is it, why it's vital, and how to achieve it –
Andrew Hier, John A. Davis.



Julia Szulczyk

Social media FFR, Rada FFR



PremiumBeds

81-861 SOPOT al. Niepodległości 940
03-286 WARSZAWA ul. Malborska 41
02-844 WARSZAWA ul. Puławska 523
60-104 POZNAŃ ul. Głogowska 265a

HANDCRAFTED FOR A LIFETIME OF THE FINEST SLEEP

MADE IN ENGLAND VISPRING.COM

VISPRING

Luxury Beds - London 1901

Kompetencje własnościowe w firmach rodzinnych

W czasach kryzysów utrudniających prowadzenie działalności, na znaczeniu zyskują kompetencje pozwalające w sprawny i elastyczny sposób zarządzać przedsiębiorstwem w zmieniającej się rzeczywistości rynkowej. W badaniu Witten Institute for Family Business: „Kompetencje własnościowe w rodzinach biznesowych”, 218 niemieckich rodzin biznesowych, odpowiada na pytania co rozumieją poprzez kompetencje własnościowe, w jaki sposób rozwijają je wśród osób decyzyjnych w biznesie oraz jakie korzyści płyną z pozyskania tych kompetencji przez akcjonariuszy w firmie rodzinnej.

Zgodnie z definicją sformułowaną przez Witten Institute for Family Business kompetencje własnościowe: „...obejmują wszystkie umiejętności i zdolności obecnych oraz potencjalnych akcjonariuszy firmy rodzinnej potrzebne, aby z powodzeniem wykonywać swoją funkcję właścicielską, a także przestrzegać praw i obowiązków wobec akcjonariatu. Ponadto chodzi o umiejętność skutecznego radzenia sobie z nieznanymi wcześniej sytuacjami w biznesie i rodzinie biznesowej.”

W ostatnich latach możemy zauważyć znaczny wzrost znaczenia systematycznego rozwoju kompetencji własnościowych w firmach rodzinnych. Większość firm decyduje się na działania z tego zakresu ze względu na zmiany i problemy w firmie związane z sukcesą, nierozwiązanymi konfliktami pomiędzy współwłaścicielami, czy ze śmiercią kluczowego w zarządzaniu firmą członka rodziny. Napędem do ich rozwoju jest również obecność osoby z grona akcjonariuszy odpowiedzialnej za ten proces oraz zaangażowanie głowy rodziny w ciągłe uczenie się i doskonalenie umiejętności. Warto zatem zdecydować kto będzie odpowiedzialny za program rozwoju akcjonariuszy, większość badanych firm odpowiada, że powinien się tym zajmować organ zarządzający rodziną np. rada rodzinna (61%).

Respondenci, którzy podjęli w swoich firmach działania z zakresu budowania kompetencji własnościowych, deklarują występowanie szeregu korzyści z tym związanych jak np. wytworzenie większej jedności w zarządzaniu firmą pośród członków rodziny, oraz zdolności do wspólnego podejmowania decyzji ważnych dla dobra firmy (81%). Wraz z nabywaniem nowej wiedzy i umiejętności zmniejsza się ilość konfliktów w rodzinie biznesowej (68,4). Duża część respondentów (82,9%) postrzega również działania z tego zakresu jako czyn-

nik sprzyjający przetrwaniu biznesu rodzinnego w perspektywie wieloletniej.

Do wymiarów kompetencji własnościowych możemy zaliczyć:

- **kompetencje przedsiębiorcze** – jest to ogólna wiedza biznesowa, głównie opierająca się na finansach oraz księgowości. Umiejętność sprawnego rozeznania się na rynku, śledzenia zachodzących na nim zmian i dostosowywania do nich strategii firmy.
- **kompetencje akcjonariuszy** – obejmujące aspekty prawne zarządzania firmą rodzinną, podstawowa znajomość systemu podatkowego, kwestie związane z prawem rodzinnym np. sporządzanie pełnomocnictwa oraz zarządzanie aktywami rodziny właścicieli.
- **kompetencje rodzinne** – umiejętność komunikacji i budowania pozytywnych relacji rodzinnych, umiejętność współpracy i rozwiązywania konfliktów, duża świadomość wzorców postępowania członków rodziny i mechanizmów, którymi kieruje się grupa. Zdolność do rozwiązywania problemów, od razu gdy się pojawią, żeby zapobiegać ich eskalacji.
- **kompetencje indywidualne** – poszarpanie samoświadomości, rozpoznawanie własnych wzorców zachowań, umiejętności komunikacyjne, dbanie o własny komfort psychiczny w tym ustalanie granic, czy asertywność.

Każdy z akcjonariuszy powinien mieć podstawowe umiejętności ze wszystkich wspomnianych wyżej obszarów. Natomiast w zależności od tego jakie stanowisko w firmie obejmuje dana osoba, zakres zaawansowania tych kompetencji będzie się nieco różnił. Decyzje o stopniu rozwoju konkretnych wymiarów kompetencji własnościowych osób zarzą-



dzających w firmie zależą od rodziny i jej preferencji, co do wiedzy i umiejętności potrzebnych na danym stanowisku. W firmie rodzinnej na rozwój umiejętności w różnych formach powinny być przeznaczone odpowiednie środki i czas. Z badania wynika, że dwie-trzecie ankietowanych firm angażuje się w programy rozwoju kompetencji własnościowych, a chęć do podejmowania działań z tego zakresu wzrasta wraz ze wzrostem obrotów firmy. Natomiast to nie środki finansowe są największą przeszkodą działań rozwojowych w biznesach rodzinnych, problemem za to jest czas. Tylko połowa z firm promujących rozwój kompetencji własnościowych jest w stanie poświęcić więcej niż 8 dni w ciągu roku na naukę, a tylko 7% ze wszystkich zaangażowanych w edukację swoich akcjonariuszy jest w stanie poświęcić rocznie więcej niż 11 dni. Co pokazuje, że w zdecydowanej większości firm nie poświęca się nawet 1 dnia w ciągu miesiąca na rozwój osób zarządzających. Pomimo tego, że w coraz większa ilość badanych widzi potrzebę i ma chęci do nauczania akcjonariuszy, nie potrafią wygospodarować odpowiedniej ilości godzin na realizację tych założeń. Jest to poważny problem, ponieważ brak ciągłego procesu doskonalenia może skutkować brakiem

wiedzy i umiejętności w różnych obszarach, co często powoduje konflikty pomiędzy osobami zarządzającymi, nie tylko na płaszczyźnie znajomości aspektów administracyjnych i finansowych, ale również na poziomie błędnej komunikacji i nieodróżniania mechanizmów zachowania, którymi kierują się współwłaściciele firmy.

Członkowie rodziny mogą nabywać umiejętności i wiedzę na różnego rodzaju: studiach, stażach, szkoleniach, jak i również podczas sesji coachingach, czy monitoringowych. Cały proces rozwoju kompetencji powinien być szczegółowo zaplanowany i dopasowany indywidualnie do akcjonariuszy. Grupą, którą najczęściej obejmują programy rozwojowe są wszyscy właściciele danej firmy nawet jeśli nie pełnią formalnej roli w firmie lub rodzinie. Większość z przebadanych firm preferuje kształcenie organizowane przez rodzinę w tym różnego rodzaju akademie rodzinne, warsztaty (68,8%) oraz staże i prace wakacyjne (68,1%). Co ciekawe duża część firm deklaruje, również naukę poprzez wymianę doświadczeń z osobami w podobnej sytuacji na różnego typu konferencjach i wydarzeniach dla firm rodzinnych (64,6%). Zazwyczaj przez władze firm preferowane są programy rozwoju kompetencji



JAK DAWNIEJ



www.koral.com.pl
www.braciakoral.pl



**ZAWSZE
JEST PORA**

administracyjnych, z zakresu zarządzania i strategii (78%), czy przywództwa i organizacji (56%). Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że na znaczeniu poza kwestiami biznesowymi zyskują tematy psychologiczne związane z efektywną komunikacją (51%) i rozwiązywaniem konfliktów (49%).

Może to wynikać z faktu, że w firmie rodzinnej liczą się nie tylko udziały, które posiadają akcjonariusze, ale przede wszystkim dbanie o historię i wartości firmy oraz zarządzanie nią w taki sposób, aby móc ją przekazać następnym pokoleniom. Chęć zachowania tradycji i przekazania biznesu potomkom może prowadzić do wielu nieporozumień oraz sporów pomiędzy akcjonariuszami. Ważne jest zatem, żeby kształcić ich zarówno w kompetencjach biznesowych, jak i psychologicznych, aby potrafili podejmować wspólne decyzje dla dobra rodzinnego biznesu.

Przebadani właściciele firm rodzinnych sami odpowiadają na pytanie co mogłoby pomóc w rozwoju kompetencji własnościowych w ich przedsiębiorstwie. Padają propozycje takie jak:

- stworzenie systematycznego programu działań z tego zakresu
- mocne sprecyzowanie celów
- współpraca i zaangażowanie wszystkich współwłaścicieli przy ustalaniu końcowych rezultatów
- stworzenie przestrzeni czasowej do regularnych szkoleń
- wybranie oferty szkoleń dopasowanej do określonych ról pełnionych w firmie przez akcjonariuszy
- wybranie osoby nadzorującej realizację wcześniej wspomnianych założeń

W firmach rodzinnych powinno dbać się o stały rozwój i poszerzanie wachlarza posiadanych kompetencji, zarówno u obecnych właścicieli firmy jak i u przyszłych akcjonariuszy. Proces edukacji powinien być zaplanowany i dopasowany do potrzeb osób zajmujących konkretne stanowiska w firmie.

Wprowadzanie systemu rozwoju kompetencji własnościowych firma powinna rozpocząć od zbadania obecnej rzeczywistości w tym zakresie (jakie działania w tym kierunku zostały już podjęte), następnie akcjonariusze powinni się wypowiedzieć, czego im brakuje i jakie formy edukacji warto wdrożyć, żeby odpowiadały one na ich potrzeby. Warto wyznaczyć grupę docelową, którą program rozwoju będzie obejmował, oraz zadbać o pozyskanie czasu i środków na jego wprowadzenie. Po starannym zaprojektowaniu indywidualnych ścieżek edukacyjnych dla akcjonariuszy, program rozwoju kompetencji powinien być usystematyzowany i sformalizowany (nawet uwzględniony w strategii firmy), aby łatwiej było go przestrzegać i kontrolować. Autorzy badania zawierają również uwagę na fakt, że warto wybrać osobę odpowiedzialną za koordynowanie tego procesu, tak aby był on systematyczny. Po wdrożeniu programu należy na bieżąco sprawdzać jego efekty, zbierać informację zwrotną, żeby poprzez stałe ulepszanie ścieżki rozwojowej nieustannie kształcenie się stało się nieodłącznym elementem pracy w firmie.

Na podstawie:

Tom A. Rüsen, Ruth Orenstrat, Claudia Binz Astrachan, „Ownership Competence in Business Families”, Witten Institute for Family Business



Julia Szulczyk

Social media FFR, Rada FFR



Fundacja Firmy Rodzinne to organizacja społeczna, która bezinteresownie wspiera firmy rodzinne, tworząc przestrzeń dla wzajemnej wymiany doświadczeń i integracji środowiska rodzinnych przedsiębiorców.

Co robi? Co tworzy?

- Buduje Markę Parasolową Drzewko dla Firm Rodzinnych. Dołącz do ponad 1100 firm aktywnie komunikujących swoją rodzinność i budujących sieć wzajemnych relacji.
www.drzewko.org
- Realizuje projekt Early Warning Europe Mentor Academy, którego celem jest stworzenie uniwersalnego szkolenia dla mentorów wspierających firmy w kryzysie, które będzie oparte na najlepszych europejskich standardach.
www.ffr.pl/ewema
- Pomaga właścicielom firm w kryzysie oferując bezpłatne wsparcie ponad 120 mentorów.
www.ffr.pl/ewe
- Organizuje Spotkania Mentoringowe w firmach rodzinnych.
- Projektuje i realizuje warsztaty oraz spotkania edukacyjne dla przedsiębiorców.
- Upowszechnia kulturę pracy przyjazną zdrowiu i działaniom profilaktycznym w ramach projektu Zdrowa Firma Rodzinna.
- Organizuje nieoczywiste wydarzenie dla przedsiębiorców, których myślenie wykracza poza granicę jednego pokolenia i kraju. To Międzynarodowy Kongres Pokoleń.
www.kongrespokolen.pl
- Publikuje raporty dotyczące sytuacji firm rodzinnych oraz ich postrzegania przez konsumentów, m.in: Polacy o Firmach Rodzinnych, Kompetencje Przyszłości czy Pogorszenie kondycji firm rodzinnych w kontekście rosnących kosztów działalności.
www.ffr.pl/kategoria/badania

Aktywnie tworzy społeczność Firm Rodzinnych, którym zależy na odpowiedzialnym podejściu do otoczenia – firm, które z coraz większą świadomością podejmują wyzwanie ograniczenia ilości odpadów w prowadzonej działalności. Na każdym kroku podkreśla znaczenie środowiska i konieczność poszanowania Ziemi – tak, aby nadchodzące pokolenia także mogły korzystać z jej dobrodziejstw.



www.ffr.pl

EARLY
WARNING
EUROPE



EARLY
WARNING
EUROPE

Mentor
Academy