

Badanie firm rodzinnych 2016

Firmy rodzinne w obliczu zmian



2 802 przedsiębiorców z firm rodzinnych z 50 krajów wzięło udział w badaniu

3 najważniejsze wyzwania polskich firm rodzinnych to: rozwój biznesu, rekrutacja pracowników oraz zmiany regulacyjne

68% badanych pragnie zapewnić długoterminową przyszłość swojej firmie, a 72% chciałoby przekazać zarządzanie biznesem rodzinnym następnemu pokoleniu

Spis treści

| | |
|--|----|
| Wstęp | 1 |
| Jak było? Jak będzie? | 4 |
| Wyzwania firm rodzinnych | 7 |
| Zmiana u sterów | 9 |
| Zmiana pokoleniowa | 16 |
| Transformacja cyfrowa | 17 |
| Nowe modele biznesowe | 22 |
| Firmy rodzinne w obliczu zmian – mechanizmy ładu rodzinnego | 24 |
| Metodyka | 28 |
| Kontakty | 30 |

Wstęp

Z przeprowadzonego przez PwC oraz Instytut Biznesu Rodzinnego badania wybrzmiewa jeden podstawowy wniosek – firmy rodzinne są w przededniu wielu zmian! W ciągu 5 lat 40% firm rodzinnych na świecie zostanie przekazanych następnemu pokoleniu. Proces ten nie należy jednak do łatwych tak dla obecnych właścicieli, jak i dla ich sukcesorów.

Twórcy rodzinnych biznesów są z nimi niezwykle związani emocjonalnie i trudno jest im całkowicie oddać kontrolę nad biznesem. Ponadto, przyzwyczajeni do aktywności przedsiębiorcy, potrzebują alternatywnego zajęcia, które będzie na miarę ich ambicji. Z drugiej strony proces sukcesji nie jest również łatwy dla sukcesorów – sprostanie oczekiwaniom rodziny i pracowników, a jednocześnie zapewnienie trwałego rozwoju biznesu – wymaga zbudowania autorytetu lidera i konsekwencji w realizacji swoich celów.

Kolejnym z wyzwań dla firm rodzinnych w Polsce staje się zmiana pokoleniowa – rozumiana już nie tylko jako różnica między pokoleniami nestora a sukcesora, ale również jest to wejście na rynek

nowego pokolenia pracowników i klientów tych firm. Nowe pokolenie – tzw. Millenialsi to ludzie o bardzo ambitnych planach zawodowych oraz konkretnych oczekiwaniach – zarówno jako pracownicy jak i konsumenci. Millenialsi – sukcesorzy to osoby, które chcą zmodernizować biznes rodzinny poprzez dywersyfikację produktową, rynkową oraz rozwój nowych kanałów sprzedaży. Millenialsi – pracownicy to innowatorzy, szukają elastycznego pracodawcy, który pozwoli im rozwijać siebie. Natomiast Millenialsi – klienci wywracają dotychczasowe metody sprzedaży, w pierwszej kolejności szukając oferty w Internecie. Wraz ze zmianą pokoleniową musi nastąpić kolejna bardzo istotna zmiana – transformacja cyfrowa. Na ile są na nią przygotowane firmy rodzinne?



Większość respondentów stwierdziła, że rozumie jakie korzyści niesie za sobą digitalizacja, wie jak mierzyć efekty jej implementacji oraz że jest przygotowana na ewentualne cyberzagrożenia. Pozostaje jednak pytanie, na ile firmy rodzinne faktycznie myślą o szeroko rozumianej transformacji cyfrowej, która wymusza uelastycznienie modeli biznesowych i szybką adaptację, a na ile skupiają się głównie na funkcjach IT w firmie.

Jak firmy rodzinne mogą poradzić sobie ze stojącymi przed nimi wyzwaniami i strategicznymi zmianami? Pomocne w budowie profesjonalnego podejścia w sferze rodzinno-biznesowej są mechanizmy ładu rodzinnego. Zamknięciem procesu sukcesji jest akt podpisania np. Konstytucji Rodziny, czyli dokumentu, który profesjonalizuje zachowania rodziny w zakresie decyzji

na styku biznesu i rodziny. Decyzje podjęte w trakcie prac nad konstytucją ułatwiają integralność i harmonię rodziny. Ogólnoświatowe badania wykazują, że firmy, które swoją działalność kształtują zgodnie z wyznawanymi wartościami, są bardziej odporne na zmiany zachodzące w otoczeniu, budują trwalsze relacje ze swoimi kontrahentami oraz są lepiej postrzegane przez klientów. Jakie wartości ważne są dla rodziny zakładającej biznes? Które z wartości właściciel i jego bliscy chcą urzeczywistniać również w firmie? Jaka cecha wyróżnia firmę i stanowi o jej charakterze i sile? Rodziny odnoszące sukcesy, chcące działać globalnie i zwiększać zatrudnienie pracowników, opracowują często katalog wartości – wyznaczają tym samym ramy dla działań dążących do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa.

Firmy posiadające zaimplementowane mechanizmy ładu rodzinnego wiedzą ponadto jak rozwiązywać konflikty w rodzinie i firmie, posiadają organ Rady Rodziny oraz zdecydowanie efektywniej radzą sobie w długoterminowych relacjach z partnerami.

Polskie firmy rodzinne niewątpliwie posiadają ogromną zdolność adaptacji do zmieniającego się otoczenia – o zmianach, u progu których stoją, piszemy w poniższym raporcie. Są jednak obszary, w których zmiany powinny następować szybciej – proces sukcesji czy dostosowanie się do warunków, jakie stwarza transformacja cyfrowa – aby firmy rodzinne mogły zapewnić sobie DŁUGOWIECZNOŚĆ.

Zapraszamy do lektury!



dr Adrianna Lewandowska
Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego

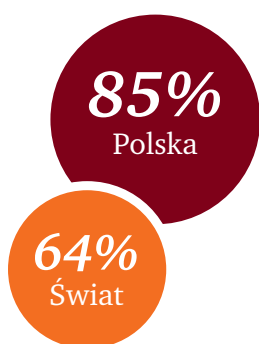


Piotr Wyszogrodzki
Partner, Wiceprezes w PwC
Lider Praktyki Polskich Firm Prywatnych

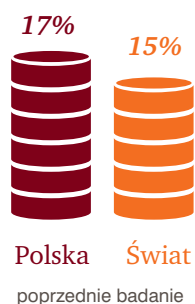
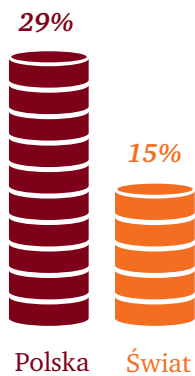


Jak było? Jak będzie?

Wzrost sprzedaży
w ciągu ostatniego roku



Szybki i agresywny wzrost
w ciągu najbliższych 5 lat



Dobry rok dla firm rodzinnych

Miniony rok przyniósł dobre wyniki polskich firm rodzinnych, krajowe spółki wypadły też bardzo korzystnie na tle globalnej średniej. Aż 85% uczestników przeprowadzonego przez nas badania zadeklarowało, że ich przedsiębiorstwa odnotowały wzrost sprzedaży, co jest znacznie lepszym wynikiem od globalnej średniej wynoszącej 64%. Tylko 6% ankietowanych z Polski stwierdziło, że sprzedaż ich firm zmalała, w skali globu takich odpowiedzi było ponad 3 razy więcej. Optymizmem napawają też przewidywania ankietowanych na najbliższe 5 lat. 29% jest przekonanych, że reprezentowane przez nich firmy będą się szybko i agresywnie rozwijać. To wynik godny odnotowania, na świecie podobnego zdania jest tylko 15% respondentów. Rezultat ten cieszy tym bardziej, że w poprzedniej edycji badania, 17% polskich ankietowanych przewidywało agresywny rozwój, co oznacza wzrost o 12 punktów procentowych, podczas gdy wynik globalny się nie zmienił.

Ekspansja zagraniczna źródłem wzrostu firm rodzinnych

Można powiedzieć, że polskie firmy rodzinne bardzo optymistycznie oceniają swoją sytuację oraz plany rozwojowe, ale warto pamiętać, że to właśnie one potrafiły się odnaleźć w dobie kryzysu finansowego z lat 2008-2009. Gdy odbiorcy z zachodu poszukiwali tańszych, wysokiej jakości zamienników użytkowanych produktów, zwrócili szczególną uwagę na firmy z naszego kraju. Ich dużym atutem była i wciąż pozostaje duża elastyczność i zdolność adaptacji do zmieniającego się otoczenia. Warto podkreślić, że rozpoczęta przed kilkoma latami ekspansja trwa jednak nadal, a jej istotnym elementem jest coraz odważniejsze wkraczanie na rynki zagraniczne.

„Warto podkreślić, że polskie firmy znacznie rzadziej konkurują już w tej chwili ceną. Takie były początki podboju rynków zagranicznych – dzięki przewadze cenowej firmy zdobyły klientów, znacznie urosły i po osiągnięciu odpowiedniej skali, zaczęły inwestować w innowacyjne rozwiązania. Sprawdzeni partnerzy na rynkach zagranicznych pozostali, produkty są lepszej jakości, marki stały się rozpoznawalne, pojawili się kolejni odbiorcy. Polskie firmy rodzinne odważnie podbijają świat, są obecne już nie tylko w Europie, ale na wszystkich kontynentach”.

Ewelina Grzelak,

Menedżer ds. Rozwoju Biznesu, Praktyka Polskich Firm Rodzinnych PwC



Większość uczestników naszej ankiety zadeklarowała, że ich przedsiębiorstwa eksportują wytwarzane towary za granicę. Co więcej, aż 91% odpowiedziało, że będzie to czynić w perspektywie najbliższych pięciu lat. Dane te wskazują na umocnienie trendu zaobserwowanego w trakcie poprzedniej edycji badania firm rodzinnych (wówczas 66% respondentów wskazało, że planuje zwiększyć sprzedaż na rynkach

zagranicznych). Ma to duże znaczenie, bowiem sprzedaż towarów za granicę była w ostatnich latach jednym z motorów, napędzających rozwój polskiej gospodarki.

Odpowiedzi te warto zestawić z udzielonymi przez uczestników globalnego badania „*Next Generation Survey 2016*”. Objęło ono 268 wywiadów z sukcesorami firm rodzinnych pochodzącymi z 31 państw, którzy

w przyszłości najprawdopodobniej będą zarządzali, bądź przejmą firmy rodzinne. Zdaniem respondentów zdobywanie nowych rynków jest naturalną drogą rozwoju przedsiębiorstw – aż 60% ankietowanych zadeklarowało, że chciałoby rozwijać swoją firmę właśnie poprzez wchodzenie na nowe rynki w perspektywie najbliższych 5-10 lat.

Inglot

Z Przemysła na Broadway: rozwijanie globalnej marki w Polsce



Długą drogę trzeba pokonać z południowej Polski do jasnych światel Broadwayu i wybiegów na Fashion Week, ale rodzinnej firmie z Przemysła nie tylko udało się pokonać ten dystans, ale też zrobić to w wielkim stylu. Firmę Inglot Cosmetics założył 33 lata temu Wojciech Inglot, wspierany w wysiłkach przez siostrę, Elżbietę. Później dołączył do nich drugi brat, Zbigniew. Firma stała się czołowym producentem kosmetyków kolorowych. Wykorzystując dogłębną wiedzę z zakresu chemii, fizyki i pigmentacji, stworzyła ogromną gamę intensywnych kolorów i stała się ulubieńcem branży mody i rozrywki. W ofercie firmy Inglot znajduje się ponad 1500 kosmetyków kolorowych do oczu, ust, twarzy i paznokci, a także autorski „Freedom System” umożliwiający klientom dobranie własnej wyjątkowej palety odcieni. Markę Inglot można teraz spotkać na wszystkich liczących się wydarzeniach show-biznesu — od planów filmowych i studiów telewizyjnych po kuliszy Broadwayu. Firma jednak nigdy nie straciła kontaktu ze swoimi korzeniami i wciąż szczyty się swoją obecnością w Przemysłu. Nawet ogromny billboard reklamowy znajdujący się na nowojorskim Times Square jest faktycznie zarządzany z centrali w Polsce. Jak mówi Zbigniew Inglot, „Jesteśmy stąd i tu jesteśmy dużym pracodawcą. To ogromna odpowiedzialność.

Tu powstaje większość naszych produktów – nasz zakład w Przemysłu wytwarza 95% naszych kosmetyków.” Kolejnym wielkim krokiem będzie rozbudowa centrum badawczo-rozwojowego. Wierna swoim korzeniom firma Inglot przeznaczając znaczące środki na rozwój nowych produktów, często we współpracy z uczelniami. „Oddychający” lakier do paznokci O2M został opracowany przez Wojciecha Inglota i przebadany we współpracy z Akademią Górniczo-Hutniczą. Rewolucyjna oddychająca formuła, stworzona specjalnie z myślą o zdrowiu, szybko stała się światowym sukcesem i pomogła firmie zaistnieć również w luksusowych centrach handlowych na Bliskim Wschodzie.

Do kadry zarządzającej dołącza właśnie drugie pokolenie, jednak role w zespole pozostają jasno określone: Elżbieta Inglot koncentruje się na działaniach operacyjnych oraz opracowywaniu nowych produktów, a po nagłej śmierci założyciela firmy w 2013 r. Zbigniew Inglot przejął pełną odpowiedzialność za strategię, inwestycje i międzynarodową ekspansję. Od czasu uruchomienia pierwszego sklepu w Kanadzie w 2006 r. firma Inglot otworzyła sklepy – własne lub franczyzowe – w blisko 80 krajach. To około 650 butików w jednych z najbardziej prestiżowych miejsc

na świecie. Sklepy Inglot można spotkać również w takich domach towarowych jak Macy’s w USA, Edgars w Republice Południowej Afryki, Falabella w Chile, Peru i Kolumbii. „Obecnie na całym świecie otwieramy średnio dwa nowe sklepy tygodniowo. Moglibyśmy rozwijać się szybciej, ale nie możemy pozwolić sobie na błędy. Nie istnieje coś takiego, jak uniwersalny sklep. Każdorazowo wkładamy w tworzenie nowych przestrzeni dużo wysiłku. Nawet meble produkujemy sami, a nasi pracownicy z Przemysła podróżują do wszystkich nowych lokalizacji i montują całość.”

Handel elektroniczny nie jest jeszcze w pełni rozwinięty, ale w przyszłości tak się stanie: „Początkowo sądziłbym, że nie musimy prowadzić sprzedaży w Internecie, zwłaszcza w Polsce, biorąc pod uwagę naszą silną obecność detaliczną. Teraz jednak wiemy, że był to błąd, i staramy się to nadrobić. Mamy szczęście, że kosmetyki są kategorią świetnie sprzedającą się online, a produkty są małe i łatwe w wysyłce.” Według edycji 2016 badania Total Retail przeprowadzonego przez PwC 65% osób kupujących kosmetyki co najmniej część z nich nabyło w ciągu ostatniego roku przez Internet. Co więc kryje przyszłość?

„Zastanawiamy się nad wejściem w świat kremów i mleczek do twarzy – tzw. białych kosmetyków. Mogłyby one stanowić dla nas niesamowity rynek. Jeśli chodzi o markę, to moim marzeniem jest, aby stała się ona najbardziej rozpoznawalną polską marką detaliczną na świecie.” Biorąc pod uwagę, że jedna z witryn poświęconych urodzie nazywa Inglot „wymarzoną marką miłośników makijażu”, wygląda na to, że firma jest na dobrej drodze.



Zbigniew Inglot
Prezes Zarządu

Wyzwania firm rodzinnych

Ambitne cele rozwojowe, ekspansja na rynkach zagranicznych, powodują rozrost struktur i generują dodatkowo wyzwania stojące przed firmami rodzinnymi. Największe wyzwania przedstawiciele polskich firm rodzinnych na najbliższe lata dotyczą: przyciągania talentów i utrzymania kluczowych pracowników, niestabilności rynkowej w krajach, w których firma prowadzi działalność oraz ograniczenia kosztów.

I tak, polscy ankietowani w pierwszej kolejności (61% wskazań) uznali, że będą musieli skutecznie przyciągać i utrzymywać najbardziej doświadczonych pracowników. Obecnie jednym z najcenniejszych zasobów spółek działających na rynku są właśnie ludzie, dlatego wiele z nich ewoluje w stronę modelu organizacji opartych o wiedzę. W dobie transformacji cyfrowej i czwartej rewolucji przemysłowej specjaliści z wąskich dziedzin są poszukiwani przez bardzo wiele podmiotów równocześnie i znalezienie pracownika o odpowiednich kwalifikacjach może być problematyczne oraz kosztowne. Jednocześnie 44% respondentów uznało, że firmom rodzinnym jest trudniej pozyskać oraz utrzymać najbardziej utalentowanych pracowników, niż innym firmom działającym na rynku.

Na drugim miejscu znalazła się niestabilność rynków, na których firmy prowadzą działalność, na trzecim uplasowała się kontrola poziomu kosztów. Ta odpowiedź może wskazywać, że agresywny rozwój, który prognozują ankietowani oraz konieczność przyciągnięcia specjalistów pociąga za sobą duże ryzyko wzrostu kosztów.

Dla porównania, warto wskazać, że w badaniu globalnym za największe wyzwanie ankietowani uznali zdolność do wprowadzania ulepszeń i działania w innowacyjny sposób aby nie wypaść z rynku. Przedsiębiorcy rodzinni z innych części świata są przekonani, że przetrwanie na rynku może im zapewnić jedynie wejście do grona najbardziej zaawansowanych technicznie przedsiębiorstw. Co ciekawe, to samo wyzwanie znalazło się w zeszłym roku na trzecim miejscu w rankingu polskich wyzwań, jednak w tegorocznej edycji ustąpiło konieczności kontrolowania kosztów.

Najważniejsze wyzwania na najbliższe 5 lat



Wiśniowski

Rola firm rodzinnych



Firma Wiśniowski to największy w Polsce producent bram garażowych, przemysłowych i systemów ogrodzeniowych. Przedsiębiorstwo zostało stworzone w 1989 roku przez Andrzeja Wiśniowskiego. Od wielu lat w firmie towarzyszy mu jego brat, Tadeusz Wiśniowski, który obecnie jest wiceprezesem firmy. Jak wspomina Pan Andrzej, swoją pierwszą bramę otwieraną przyciskiem sprzedał właśnie.... Tadeuszowi.

Bardzo ważne jest, aby firma była – mówiąc kolokwialnie – odpowiednio „poukładana” – mówi Krystyna Baran, prezes firmy. Niektóre procesy chcemy bardziej usystematyzować, planujemy także pewne kroki w zakresie reorganizacji produkcji. Zależy mi bardzo na rozwoju, rozbudowie zakładu, a także zwiększeniu naszej obecności na rynkach zagranicznych. Dla Firmy Wiśniowski kluczowe jest oddziaływanie

na społeczność lokalną. Systematycznie zwiększamy zatrudnienie, szanujemy każdego naszego pracownika i dbamy, aby miał poczucie otrzymywania godziwej zapłaty za swoją pracę. Z dumą mogę powiedzieć, iż rotacja w naszym zakładzie należy do jednych z najniższych w naszym regionie.

Dbamy także o rozwój przyszłych pokoleń – firma Wiśniowski wspiera zasadniczą szkołę zawodową Praktyk, dając możliwość zdobywania doświadczenia jej uczniom, a pracownicy i kierownictwo firmy Wiśniowski są zaangażowani osobiście w zarządzanie tą szkołą. Uważam, że wspieranie szkolnictwa zawodowego daje same korzyści – lokalni pracodawcy otrzymują wykwalifikowaną kadrę, która po skończeniu szkoły już zna ich zakład i jest praktycznie gotowa do pracy w pierwszym dniu rozpoczęcia „poza szkolnej” kariery zawodowej. Z drugiej strony zdolni absolwenci szkoły nie muszą martwić się o znalezienie pracy adekwatnej do ich kompetencji.

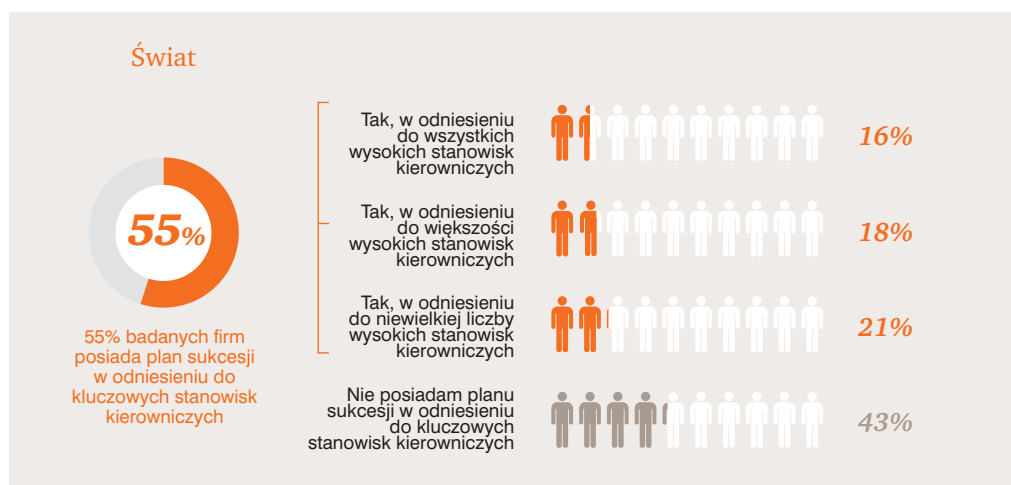
Dla naszego właściciela ogromne znaczenia ma także wpływanie na rozwój naszego regionu i jego atrakcyjność w oczach Polaków, a także gości z zagranicy. Przykładem jest inwestycja w luksusowy Hotel Heron nad Jeziorem Rożnowskim, a także dalsze plany rozwoju bazy hotelowej w Gródku nad Dunajcem. Chcemy, aby kapitał wypracowywany przez firmę Wiśniowski pracował dla naszego regionu, podnosił jego atrakcyjność w oczach turystów, a jednocześnie kreował nowe miejsca pracy dla naszej społeczności.



Krystyna Baran
Prezes Zarządu

Zmiana u sterów

Rozwój polskich przedsiębiorstw rodzinnych rozpoczął się niemal trzy dekady temu i dziś mówi się o przekazaniu sterów w ręce swoich następców, w ciągu 5 lat 40% firm rodzinnych na świecie zostanie przekazanych następnemu pokoleniu. Proces ten należy jednak do łatwych tak dla nestorów, jak i dla sukcesorów. 30% ankietowanych z Polski i 34% ankietowanych globalnie stwierdziło, że sukcesja jest to jedno z najważniejszych wyzwań dla ich przedsiębiorstw w perspektywie najbliższych 5 lat.



„Niestety wielu z polskich przedsiębiorców nadal nie tylko nie posiada opracowanego planu sukcesji rozumianego jako stopniowe przekazywanie władzy młodemu pokoleniu i wprowadzaniu go do struktur firmy, ale także nie stosuje odpowiednich mechanizmów zabezpieczających firmę przed nagłymi zdarzeniami losowymi. Choć świadomość tego tematu jest coraz większa, doświadczenie pokazuje, iż tylko niewielki odsetek firm ma wprowadzone prawnie skuteczne regulacje przeciwdziałające paraliżowi decyzyjnemu w firmie w przypadku śmierci właściciela czy też minimalizujące ryzyko jej podziału pomiędzy potencjalnych spadkobierców”.

Piotr Woźniakiewicz,
Starszy Menedżer, Praktyka Polskich Firm Prywatnych PwC

Dlaczego tak się dzieje? Podstawową bolączką wielu polskich firm rodzinnych jest brak dobrze umocowanego i zakomunikowanego planu sukcesji. Zgodnie z wynikami naszego badania, istnieje on zaledwie w 9% firm.

Globalnie odsetek takich odpowiedzi był wyższy (choć i tak niski) i wyniósł 15%. Brak ten ma istotne znaczenie, gdyż 72% ankietowanych z Polski i 39% na świecie zadeklarowało, że chce przekazać zarządzanie spółką przedstawicielom młodszego pokolenia. Tylko 6% respondentów z naszego kraju (wobec 34% globalnie) zapowiedziało, że zamierza przekazać udziały w firmie dzieciom, ale zatrudnić menedżerów do zarządzania przedsiębiorstwem. O sprzedaży firm myśli jedynie 9% ankietowanych z Polski i 17% na świecie.

Co powoduje niechęć właścicieli z naszego kraju do zatrudnienia doświadczonej kadry zarządzającej przy jednoczesnym pozostawieniu firmy w rękach sukcesorów? W naszym przekonaniu są dwie główne przyczyny takiej sytuacji. Po pierwsze wciąż wielu właścicieli niechętnie myśli o angażowaniu osób spoza rodziny do sprawowania odpowiedzialnych funkcji. Jednocześnie, duża grupa przedsiębiorców dołożyła starań aby ich następcy odebrali solidną edukację i byli odpowiednio przygotowani do przejęcia firmy i zarządzania nią. W przyszłości trendy te mogą jednak ulec zmianie. Zgodnie z wynikami „*Next Generation Survey 2016*” na świecie aż 69% sukcesorów rozważa zatrudnienie menedżerów spoza firmy.



Plastwil

Udana sukcesja podstawą dynamicznego rozwoju



Kierowana obecnie przez Izabellę Wałkowską firma Plastwil, została założona w 1983 r. i była zarządzana przez mamę obecnej pani prezes – Irenę Wałkowską – przez ponad 25 lat. Spółka specjalizuje się w produkcji systemów przytwierdzenia szyn, w przetwórstwie tworzyw sztucznych metodą wtrysku, projektowaniu i budowie form wtryskowych i obróbce mechanicznej metali.

Kluczem do dzisiejszej, mocnej pozycji firmy na rynku był niewątpliwie między innymi sprawny proces sukcesji. Warto zacząć od tego, że początkowo w rodzinie nie było rozmów na temat przekazywania kontroli nad firmą. Pani Izabella została adwokatem i początkowe lata kariery były związane z tym kierunkiem, lecz zdecydowała się na zaangażowanie w działalność firmy – jak mówi: dojrzała do tej decyzji. W tym samym czasie Pani Irena postanowiła przejść na emeryturę i rodzina stanęła przed decyzją: menedżer zewnętrzny, sprzedaż czy sukcesja. Sukcesorka uczestniczyła wcześniej w funkcjonowaniu firmy poprzez realizowanie w czasie studiów projektów

wdrożeniowych z obszaru produkcji, sprzedaży czy jakości co pozwoliło jej poznać firmę. Przed objęciem fotela prezesa została Dyrektorem Generalnym firmy, i piastowała tę funkcję przez dwa lata (w czasie gdy organizacją zarządzała jej mama). Ten czas pozwolił jej jeszcze lepiej zapoznać się ze wszystkimi aspektami działalności firmy, a jednocześnie dał nestorce poczucie pełnego zaufania i utwierdził w słuszności decyzji o przekazaniu zarządzania firmą. Pani Izabella często powtarza, że w jej drodze do sukcesu ważne było wsparcie nestorów w podejmowaniu nawet najbardziej ryzykownych decyzji, szczególnie w krótkim czasie po przejęciu firmy.

Ostatecznie Izabella Wałkowska przejęła kontrolę nad firmą w 2010 roku. Pierwszymi działaniami była dokładna analiza spółki, mająca na celu wspomóc ją w realizacji zamierzeń strategicznych. Ta strategia miała polegać na staniu się dostawcą b2b dla dużych koncernów z branży AGD i motoryzacyjnej – gdzie wymagana jest wysoka jakość procesów i produktów oraz realizowane są kontrakty długoterminowe.

Drugi cel to bycie liderem w produkcji systemów mocowania szyn kolejowych i tramwajowych w Polsce oraz wejście do światowej czołówki producentów w branży infrastruktury kolejowej. Aby zrealizować cele strategiczne, konieczna była wewnętrzna restrukturyzacja firmy. Pracownicy otrzymali nowe cele i zadania, dodatkowo firma uruchomiła rekrutację doświadczonych menedżerów, którzy przynieśli ze sobą nowe umiejętności, potrzebne do dalszego rozwoju. Pani prezes za swój największy sukces uważa właśnie zbudowanie profesjonalnego zespołu ludzi z pasją i często nazywa ich „wojownikami”.

Plastwil

Udana sukcesja podstawą dynamicznego rozwoju

Izabella Wałkowska chciała aby jej firma stała się poważnym partnerem dla największych koncernów i... tak się stało. Zanim udało się dokończyć przebudowę firmy, pojawili się znaczący klienci. To wymusiło na sukcesorce podjęcie szeregu błyskawicznych działań, na przykład pozyskania nowych maszyn, a następnie instalacji ich w prowizorycznych lokalizacjach, takich jak magazyny, do czasu wybudowania nowych hal. Cały czas zamówienia były tak duże, że firma nie była w stanie zaspokoić zainteresowania. Przed firmą stanęła konieczność szybkiego wdrożenia nowych technologii produkcyjnych. Odważne decyzje przyniosły rezultaty, inwestycje pozwoliły na dynamiczny rozwój firmy. Od 2010 roku firma zwiększyła sprzedaż ponad 4-krotnie.

Firma stawia też pierwsze kroki na rynkach zagranicznych. Wygrała duży przetarg w branży kolejowej w Pakistanie, wygrywając ze światowymi koncernami. Eksport który w 2014 r. wynosił 1%, w 2016 osiągnął już 20%. Zainteresowanie produktami firmy deklarują odbiorcy z większości kontynentów, nawet tak odległych części świata jak Japonia, Indie czy Peru. Często okazuje się, że Plastwil wygrywa swoją elastycznością i szybkością działania – to przewaga konkurencyjna wielu firm rodzinnych. Udana sukcesja umożliwiła spółce wejście na zupełnie nowy etap rozwoju i działalność w większej skali. To oczywiście generuje nowe wyzwania, na przykład związane z pozyskaniem kapitału, póki co firma nie osiągnęła jeszcze skali umożliwiającej wejście na giełdę.

Inną opcją jest możliwość znalezienia inwestora. To będzie kolejne duże wyzwanie stojące przed firmą Plastwil, ale zgodnie z tym, co powtarza Pani Izabella: „firmy rodzinne charakteryzuje często ogromna wiara i ponadprzeciętne zaangażowanie założycieli i ich następców w rozwój i sukces firmy. Wielopokoleniowa firma rodzinna często oznacza dla jej partnerów i kontrahentów stabilność i długoterminowość funkcjonowania, trwałość wartości zgodnie z którymi firma działa – mówi. „Firmy rodzinne często są firmowane twarzą i nazwiskiem przez założycieli. Często jeżdżę po świecie i rozmawiam z firmami rodzinnymi. To niesamowite jak bardzo jesteśmy podobni jeśli chodzi o wartości, jakimi kierują się nasze firmy”.



Izabella Wałkowska
Prezes Zarządu

„Przejęcie firmy zwłaszcza od rodziców – założycieli biznesów rodzinnych związane jest nie tylko z korzyściami. Jak to? Przecież młodzież przychodzi na gotowe, nieprawdaż? Jednak z punktu widzenia sukcesora to olbrzymia odpowiedzialność, którą nie każdy jest w stanie unieść. Obserwacje i rozmowy z sukcesorami pokazują, że z ich punktu widzenia głównymi barierami są lęki: przed rozczarowaniem rodziców, przed odpowiedzialnością i braku kompetencji. Zrealizowane badania nad kompetencjami sukcesorskimi pozwoliły zidentyfikować te, które sami sukcesorzy uznają za konieczne w procesie sukcesji swoich firm rodzinnych. Za najważniejsze uznano: pracowitość, odwagę, dokładność i zaangażowanie. Oznacza to zatem, że nad kształtowaniem tych kompetencji należy pracować w procesie wychowania dzieci w rodzinach biznesowych”.

dr inż. Ewa Więcek-Janka,
Ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego



10 porad
jak przeprowadzić
udaną sukcesję

Aby wspomóc firmy rodzinne w procesie sukcesji,
eksperti PwC Jacek Pawłowski i Piotr Woźniakiewicz, posiadający
wieloletnie doświadczenie w pracy z firmami rodzinnymi przygotowali
10 porad jak przeprowadzić udaną sukcesję:

1. _____

Inwestuj w edukację

Osoby, które mają prowadzić firmę muszą posiadać odpowiednią wiedzę – bycie właścicielem firmy również wymaga szczególnych umiejętności. Upewnij się, że wszyscy obecni i przyszli udziałowcy posiadają odpowiednie wykształcenie.

2. _____

Sukcesor powinien zdobyć doświadczenie zawodowe poza firmą rodzinną

W miarę jak otoczenie biznesowe staje się coraz bardziej złożone, istotnego znaczenia nabiera szeroki zakres zdobytych doświadczeń. Warto więc opracować plan kariery sukcesora obejmujący pracę na zewnątrz. Pozwoli to na zdobycie konkretnych umiejętności, które będą bardzo przydatne w firmie rodzinnej. Umożliwi to także wniesienie nowego spojrzenia na określone, utarte już sprawy w firmie.

3. _____

Sukcesor powinien chcieć się zaangażować

Najistotniejsze dla powodzenia procesu jest prawdziwa wola sukcesorów do przejęcia aktywnej roli w biznesie. Przejęcie funkcji zarządczych wyłącznie po to, aby spełnić marzenie/oczekiwanie nestora jest z góry skazane na porażkę. Kluczem do sukcesu jest wsłuchanie się nestora w potrzeby innych. Ważne jest, aby budowanie odpowiednich postaw i pragnień młodego pokolenia mieć na uwadze w całym procesie wychowawczym, a nie tylko tuż przed podjęciem decyzji o sukcesji.

4. _____

Zbuduj autorytet sukcesora wśród kluczowych współpracowników

Wprowadzeniu sukcesora do zarządzania firmą lub częścią firmy musi towarzyszyć realne przekazanie władzy i narzędzi do jej wykonywania. Sytuacja, w której po przekazaniu formalnego zarządu poprzedni szef nadal zajmuje ten sam gabinet nigdy nie spowoduje realnego transferu władzy i autorytetu. Publiczne kwestionowanie decyzji następców także nie przysporzy im sympatyków wśród załogi. Sukcesorzy pracujący w firmie muszą mieć możliwość budowania swojego autorytetu poprzez realne działania. Dobrym rozwiązaniem jest wprowadzanie młodego pokolenia do biznesu poprzez przydzielanie im funkcji liderów w coraz bardziej odpowiedzialnych projektach, tak aby mogli dać się poznać za realni przywódcy na konkretnym odcinku frontu.

5. _____

Pozwól sukcesorowi realizować część swoich wizji w firmie

Choć to niezmiernie trudne, sukcesorzy, którzy są w stanie realizować swoje pomysły, czują się o wiele bardziej spełnieni i związani z firmą. Jeśli to możliwe, już na wczesnym etapie procesu sukcesji pozwól na pewne zmiany organizacji, które pochodzą od młodego pokolenia. Nawet, jeśli nie zakończą się sukcesem, to pokażą, iż jesteś gotowy przekazać część władzy oraz pozwalasz uczyć się błędach. Poczucie mocy sprawczej oraz odpowiedzialności za swoje decyzje zbliży sukcesorów do biznesu oraz sprawi, że będą go traktować jak coś własnego.

6. _____

Rozpocznij możliwie wcześniej

Istotne jest, aby rozpocząć cały proces możliwie jak najwcześniej. Wszyscy muszą wiedzieć, czego mogą się spodziewać, aby uniknąć nieporozumień i napięć, które mogłyby prowadzić do konfliktu. Jest to szczególnie istotne, gdyż z pewnością część rodziny będzie w przyszłości pełnić wyłącznie funkcję własnościową, a grupa wykazująca zdolności zarządcze oprócz własności uzyska także realny wpływ na kształt biznesu. Ogromnym wyzwaniem jest dokonanie podziału tych funkcji w taki sposób, aby zrównoważyć interesy i marzenia sukcesorów – odpowiednio zarządzać ich oczekiwaniami i ambicjami. Jeśli chcemy uniknąć sporów, najlepiej rozpocząć stopniowe przekazywanie prawa własności za życia obecnego pokolenia.

7. _____

Komunikuj się i konsultuj

Decyzje muszą być podejmowane w procesie konsultacji i dyskusji, a nie narzucane przez właściciela. Każdy z przyszłych udziałowców musi mieć prawo głosu. Urzeczywistnienie wizji nestora kosztem marzeń poszczególnych sukcesorów jest z góry skazane na porażkę.

8. _____

Odrób zadanie domowe

Upewnij się, że znasz skutki prawne i podatkowe planów sukcesji. W zależności od indywidualnej sytuacji firmy i jurysdykcji, niektóre kierunki działania mogą spowodować trudności, a także niespodziewane wydatki. Brak wiedzy może czasem sporo kosztować.

9. _____

Wyjaśnij czym zajmie się pokolenie odchodzące na emeryturę

Pokolenie nestorów musi mieć jasny plan na życie po odejściu na emeryturę. Pozwoli to uniknąć nieporozumień oraz pokusy, aby wtrącać się w sprawy firmy. Zajęcie się sprawami niezwiązanymi z firmą rodzinną – na przykład w lokalnej społeczności lub stowarzyszeniu przedsiębiorców – może być zarówno interesujące, jak i satysfakcjonujące. A jak mówią niektórzy – zawsze można zacząć zupełnie nowy biznes...

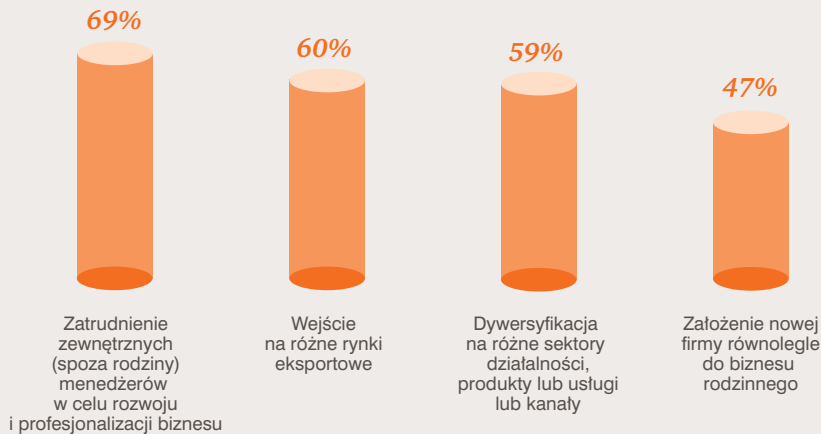
10. _____

Zdywersyfikuj majątek

Jeśli przedstawiciele pokolenia odchodzącego na emeryturę uzależnieni są wyłącznie od firmy, która zapewnia im dochód, mogą oni wywierać nadmierną presję na bieżącą działalność. Niezbędne jest przygotowanie się do odejścia i zgromadzenie aktywów poza firmą. Brak poczucia pełnej niezależności finansowej nestora po sukcesji źle odbije się także na relacjach rodzinnych.

Zmiana pokoleniowa

Sukcesorzy chcieliby rozwinąć rodzinny biznes poprzez...



Źródło: Badanie PwC „Next Generation Survey 2016”
(objęło 268 wywiadów z sukcesorami firm rodzinnych z 31 państw)

Objęcie sterów w organizacjach rodzinnych przez sukcesorów to nie jedyna zmiana pokoleniowa, jaka czeka firmy rodzinne w najbliższym czasie. Wśród grona pracowników firm rodzinnych przybywa młodych ludzi, reprezentantów generacji Y, zwanych powszechnie millenialsami. W zależności od analizowanego kraju, grupa roczników ujętych zbiorczo pod tym terminem jest nieco inna. W raporcie „Youthspeak 2015”, przygotowanym przez organizację studencką AIESEC oraz PwC, zaliczone do niej zostały osoby urodzone pomiędzy 1984 a 1997 rokiem. Millenialsi są dziś szczególnie warcu uwagi, bowiem do 2020 większość pracowników stanowić będą właśnie przedstawiciele tej generacji. Co ich wyróżnia? Przede wszystkim stosowanie i dobre rozumienie innowacji technologicznych. Millenialsi są z reguły otwarci na zmiany, bardziej elastyczni od ich poprzedników, równocześnie jednak cenią niezależność. Oczekują, że praca umożliwi im ciągły rozwój, a także gromadzenie międzynarodowego doświadczenia. Ma być codziennym wyzwaniem, a nie zestawem

mechanicznych i odtwórczych czynności. Przedstawiciele pokolenia Y podkreślają, że nie chcą robić kariery za wszelką cenę, równowaga pomiędzy życiem zawodowym i osobistym ma dla nich ogromne znaczenie. Te oczekiwania przekładają się na konkretne wymagania wobec pracodawcy. Najbardziej cenią się ci, którzy umożliwią elastyczną pracę lub stały grafik ułatwiający planowanie innych aktywności. Kluczowe znaczenie ma także funkcjonowanie w otwartym środowisku w organizacji, której kultura oparta jest na zaufaniu, wspólnym podejmowaniu decyzji oraz szacunku.

Wymienione cechy mają ogromne znaczenie dla firm rodzinnych. Tylko tworząc odpowiednią kulturę organizacyjną, i właściwie organizując proces zatrudniania firmy rodzinne będą w stanie przyciągnąć a następnie utrzymać talenty. Nie należy też zapominać o tym w czasie budowy strategii i zarządzania zasobami ludzkimi. 44% i 48% globalnie przedstawiciele firm rodzinnych biorących udział w naszym badaniu

stwierdziło, że firmy rodzinne muszą zwiększyć wysiłki na rzecz pozyskiwania i utrzymania najbardziej wartościowych pracowników.

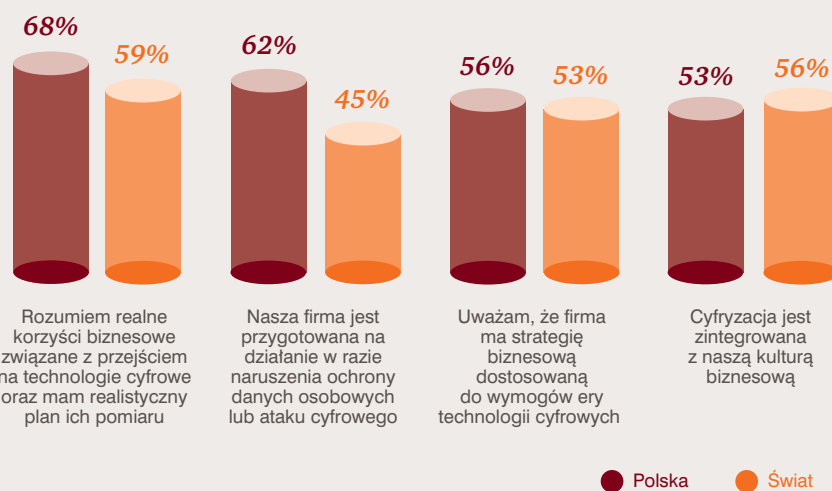
W tym kontekście warto podkreślić, że sukcesorzy (często będący właśnie z pokolenia Y) mają wysokie oczekiwania zarówno odnośnie otoczenia jak i wobec siebie. Nie chcą pozostawać w cieniu poprzedników. Pragną budować swój autorytet i wnieść do firmy nową wartość. To często trudne zadanie, szczególnie gdy są postrzegani przez pracowników jako protegowani swoich rodziców, którzy objęli stanowisko jedynie dzięki koligacjom rodzinnym. Taka percepcja powoduje, że w wielu przypadkach chętnie rozpoczynają karierę na niskich szczeblach, aby wykazać się posiadanymi kompetencjami i samodzielnie zbudować swoją pozycję. Znajduje to odbicie w przeprowadzonych przez nas badaniach. 88% respondentów należących do pokolenia sukcesorów, ankietowanych w ramach „NGS 2016” jest zdania, że musi pracować ciężiej aniżeli inni pracownicy firmy, aby udowodnić swoją wartość tak wewnątrz jak i poza firmą. Zdaniem 59% największym wyzwaniem jest zdobycie szacunku współpracowników. Z tego powodu istnieje grupa reprezentantów pokolenia sukcesorów, którzy aby zbudować swoją wiarygodność, pracowali najpierw w innych firmach. Warto podkreślić, że sukcesorzy mają swoje zamierzenia biznesowe. Zgodnie z NGS 2016, aż 60% pragnie wprowadzić swoje firmy na nowe rynki, a 59% uważa, że dobrym posunięciem byłaby dywersyfikacja oferty produktowej oraz wprowadzenie nowych produktów i usług.

Cele te różnią się od formułowanych przez przedstawicieli starszego pokolenia, chcącego przede wszystkim zapewnić swojej firmie długowieczność – za bardzo ważne uznało to 68% ankietowanych z Polski i 66% globalnie.

Transformacja cyfrowa w firmach rodzinnych

Badając wyzwania stojące przed firmami rodzinnymi postanowiliśmy przyjrzeć się temu jak w przedsiębiorstwach tego typu traktowane jest zagadnienie transformacji cyfrowej i jakie zamierzenia mają badane organizacje w tym zakresie. W czasie gdy takie zjawiska jak czwarta rewolucja przemysłowa stały się osią budowy strategii wielu spółek, zapytaliśmy jak uczestnicy naszego badania oceniają swoją gotowość do wkroczenia w erę cyfrową.

Jak badani przedsiębiorcy oceniają swoje przygotowanie na transformację cyfrową?



Większość respondentów stwierdziła, że rozumie jakie korzyści niesie za sobą transformacja cyfrowa oraz wie jak mierzyć efekty jej implementacji. Aż 62% ankietowanych w Polsce i 45% na świecie uznało, że ich przedsiębiorstwa są dobrze przygotowane do odparcia zagrożeń związanych z atakami cybernetycznymi. Zbliżony odsetek respondentów w Polsce i na świecie zadeklarował, że obowiązująca strategia odpowiada na wyzwania transformacji cyfrowej. W przypadku polskich wyników odbiegających, w niektórych przypadkach nawet znacząco od średniej globalnej, warto się zastanowić, czy respondenci w pełni zdają sobie sprawę jak głębokie zmiany niesie za sobą omawiane zjawisko i jakie rozwiązania technologiczne są obecnie dostępne. Transformacja cyfrowa bywa mylona z rozbudową funkcji klasycznego IT. To przekłada się na węższe rozumienie zmian i brak

pełnej wiedzy o szansach jakie daje wykorzystanie nowych technologii, ale i o zagrożeniach jakie za sobą niosą.

Jedynie 15% polskich firm oraz 24% firm na świecie wskazało cyberzagrożenia jako wyzwanie na najbliższe 5 lat. Wyniki naszego badania przeprowadzonego w ramach prac nad raportem „W obronie cyfrowych granic czyli 5 rad, aby realnie wzmocnić ochronę firmy przed cyber ryzykiem” zmotywowało nas do postawienia pytania: czy firmy rzeczywiście są przygotowane na cyberzagrożenia? Głównym źródłem cyberataków są sami pracownicy firm. Mimo to, wiele przedsiębiorstw nie prowadzi monitoringu ich zachowań, tylko 6 na 10 przedsiębiorców zadeklarowało wówczas, że organizuje stosowane szkolenia. Warto pamiętać, że pracownicy nieświadomie mogą stać się narzędziem ataku, na przykład gdy wykradzione zostaną ich dane dostępu.

Altom

Nowe pokolenie – nowe spojrzenie na biznes



Dwadzieścia lat temu polski biznes prywatny stawiał dopiero pierwsze kroki. Popyt w szybkim tempie zaczął wyprzedzać podaż, a klienci zgłaszali zapotrzebowanie praktycznie na każdy rodzaj produktów. Nie inaczej było w Gnieźnie, gdzie na początku lat dziewięćdziesiątych powstała firma Altom. Jej geneza była dość prosta, założyciel Waldemar Żurowski, w okresie transformacji chciał wyposażić swoją kuchnię i mieszkanie w artykuły gospodarstwa domowego. Szybko się przekonał, że nastęrcza to wielu trudności.

Te wydarzenia skłoniły go do uruchomienia hurtowni z nonelektrycznymi artykułami gospodarstwa domowego, w przeciągu kilku lat Altom stał się jednym z liderów w tym segmencie. Jego oferta nie zamykała się już jedynie na polskie marki ale również można w niej było znaleźć wysokiej jakości produkty europejskich i światowych producentów.

W tym roku firma obchodzi swoje 25-lecie istnienia i stoi u progu zmiany pokoleniowej. Sukcesorka, Paulina Żurowska-Wrzesińska jest od wielu lat związana z rodzinnym biznesem. Od najmłodszych lat śledziła poczynania swojego ojca, obserwowała kierunki rozwoju firmy i plany na przyszłość. W 2015 roku zdecydowała się by w przeciągu kilku lat całkowicie przejąć kontrolę nad firmą. Już w tej chwili wyznaczyła swoje priorytety i pracuje nad ich realizacją. Szanując dziedzictwo firmy i osiągnięcia ojca rozumie, że rynek stale ewoluuje i że kluczowe znaczenie ma rozbudowa kanałów elektronicznych. Dzięki doświadczeniu oraz wiedzy o organizacji rozpoczęła realizację projektów mających umożliwić rozwój w nowych obszarach. Inicjatywa sukcesorki, jest w pełni wspierana przez nestora Waldemara Żurowskiego, świadomego potencjału tego kanału sprzedaży.

W ostatnim ćwierćwieczu rynek uległ głębokim przemianom. Przedsiębiorstwo, pragnące utrzymać się w czołówce, musiało stale dostosowywać swój model biznesowy do otoczenia. Firma Altom od początku swojego istnienia zajmowała się handlem hurtowym, kilka lat temu, na zmianę modelu działania wpłynął dynamiczny rozwój Internetu. Pierwsze sklepy internetowe, były zbudowane w dość prosty sposób. Nikt nie myślał wówczas o marketingu internetowym, płatnych kampaniach, pozycjonowaniu czy content marketingu. Głównym celem było posiadanie strony www, katalogu produktów i firmy logistycznej mogącej w miarę sprawnie realizować zamówienia.

W 2005 roku Altom uruchomił swój sklep w sieci, w jego ofercie znalazły się naczynia, porcelana, szkło i naczynia o nazwie **Pieknowdomu.pl**. Krok ten był dość odważny, gdyż niewielu konkurentów decydowało się sprzedawać tego rodzaju produkty w Internecie ze względu na obawę przed ich uszkodzeniem w transporcie. Dziś e-commerce to dla firmy Altom jeden ze strategicznych kanałów sprzedaży, który jest cały czas intensywnie rozwijany. Jego struktura funkcjonuje w oparciu o trzy działy: hurtowy, dropshipping oraz sklep detaliczny. Taki podział ma zapewnić stabilność rozwoju a także uporządkowanie i odpowiedni podział kompetencji w firmie.

W przeciągu najbliższego roku firma przewiduje szereg działań, mających na celu zmianę sposobu komunikacji z klientami poprzez Internet. Zadanie nie należy do łatwych, spóźnie zależy zarówno na sprzedaży hurtowej, dystrybucji produktów w innych sklepach internetowych, jak i na wzmocnieniu własnej marki – **pieknowdomu.pl**. W zeszłym roku opracowana została kompleksowa strategia. Obecnie trwają prace nad wyborem nowych narzędzi do stworzenia internetowej hurtowni, przystępnej dla prowadzących podobną działalność w formacie tradycyjnym. Dzięki takiemu rozwiązaniu, klient nie musi już czekać na wizytę przedstawiciela handlowego w celu złożenia zamówienia, wszystko odbywa się on-line, 24 godziny na dobę, a zamówiony towar, najpóźniej

w przeciągu dwóch dni, trafia do zamawiającego.

Równie istotnym rozwiązaniem jest *dropshipping* – adresowany do właścicieli sklepów internetowych. Dzięki odpowiednim systemom informatycznym, nowi partnerzy nie muszą fizycznie kupować produktów, magazynować ich i wysyłać do odbiorców, wszystko odbywa się „wirtualnie”. Przy pomocy specjalistów, asortyment z firmy Altom jest oferowany w sklepie partnera zaś w momencie złożenia zamówienia, towar wysyłany jest bezpośrednio do klienta z magazynów centralnych firmy. Dzięki takiemu rozwiązaniu partner zyskuje możliwość poszerzenia oferty i nie obawiając się o logistykę otrzymuje możliwość szybkiej realizacji zamówienia.

Ostatnim elementem działu e-commerce jest internetowy sklep detaliczny, **pieknowdomu.pl**. Sklep istnieje od kilku lat, w tym roku firma postanowiła wzmocnić rozpoznawalność swojej marki w Internecie. Wiąże się to z wieloma działaniami – od technologicznych przez marketingowe czy zmiany organizacyjne. Witryna w najbliższym czasie zostanie przebudowana praktycznie w całości. Klient oczekuje od sklepu internetowego, w którym chce zrobić zakupy, czegoś więcej niż tylko samego produktu i atrakcyjnej ceny. Jest w stanie zapłacić więcej za oferowaną mu wartość dodaną, w tym właśnie kierunku zmierza Altom.



Paulina Żurowska-Wrzesińska
Sukcesorka



7 rad
dla firm rodzinnych

Korzystając z doświadczeń płynących ze współpracy z firmami z różnych sektorów, eksperci PwC przygotowali 7 rad dla firm rodzinnych wspomagających planowanie, wdrożenie i ocenę efektów transformacji cyfrowej w spółce.

1. _____

Właścicieli angażuj się w proces transformacji cyfrowej

Aktywne zaangażowanie właściciela firmy rodzinnej w transformację cyfrową i wskazywanie kierunku działania innym pracownikom organizacji przekłada się na większą ich motywację i głębsze utożsamienie się z zachodzącymi zmianami.

2. _____

Transformacja cyfrowa ważnym elementem strategii firmy

Skuteczna transformacja cyfrowa będzie możliwa tylko wtedy, gdy zostanie zapisana w strategii firmy, a także uwzględniona w planie finansowym. Chcąc zmieniać funkcjonujące w spółce procesy musisz to robić w sposób zorganizowany i kompleksowy.

3. _____

Stale uświadamiaj pracownikom znaczenie transformacji cyfrowej

Kluczowe znaczenie ma przekazanie pracownikom jak duży wpływ na organizację będzie miała transformacja cyfrowa, oraz że jest ona przede wszystkim szansą na umocnienie pozycji firmy na rynku. Oprócz właściciela w transformację cyfrową powinni być zaangażowani dyrektorzy i kierownicy poszczególnych działów i jednostek organizacyjnych. Ich zadaniem będzie inspirowanie i wspomaganie pracowników w trakcie zmian.

4. _____

Nawiązuj współpracę z dostawcami i partnerami zewnętrznymi

Planując poszczególne rozwiązania warto czerpać wiedzę z różnych źródeł, na przykład od klientów czy dostawców. Duże korzyści przynosi także wspólna ocena funkcjonowania poszczególnych rozwiązań, dzięki temu możliwa jest optymalizacja ich działania.

5. _____

Buduj przewagę konkurencyjną w oparciu o technologie cyfrowe

Odpowiednie umocowanie w strategii transformacji cyfrowej pozwala na budowanie w oparciu o nią przewagi konkurencyjnej. Technologie umożliwiają pogłębienie współpracy z dostawcami, czy szybsze dotarcie z produktami na rynek (bez utrzymywania wysokich stanów magazynowych). Fundamentalne znacznie ma także utrzymywanie kontaktu z klientami i błyskawiczne reagowanie na zmiany ich preferencji – to znacznie łatwiejsze dzięki nowym technologiom. Dodatkowo efektywne wykorzystanie zgromadzonych danych i wsparcie nimi procesu decyzyjnego może znacznie go przyspieszyć.

6. _____

Aktywne działaj na rzecz cyberbezpieczeństwa

W działaniach konieczne jest stałe uwzględnianie kwestii związanych z cyberbezpieczeństwem i prywatnością. Cyberataki mogą doprowadzić do zatrzymania produkcji, poważnych strat finansowych i wizerunkowych.

7. _____

Mierz efekty implementacji nowych rozwiązań

Ważnym elementem jest stały pomiar korzyści, jakie przynoszą firmie inwestycje w technologie cyfrowe. Bieżąca analiza pozwala na określenie rzeczywistych zysków, jakie przynoszą podejmowane działania i dostosowywanie ich do zmieniających się potrzeb.

Nowe modele biznesowe

Najważniejszym wyzwaniem na najbliższe 5 lat będzie konieczność bycia innowacyjnym

45%
Polska

64%
Świat

Potrzeba rozwoju nowych technologii

45%
Polska

47%
Świat

Wszystkie czynniki, opisane przez nas w poprzednich rozdziałach powodują, że modele biznesowe, w oparciu o które funkcjonują firmy rodzinne, stale ewoluują i muszą ewoluować. To konieczne, ponieważ dobre wyniki sprzedaży, jakie przedsiębiorstwa odnotowały w ostatnim czasie nie oznaczają, że nie stoją przed nimi kolejne wyzwania. Rewolucja cyfrowa sprzyja powstawaniu nowych modeli biznesowych, takich jak Uber, AirBnB, czy BlaBlaCar, które zagroziły tradycyjnym sektorom transportu miejskiego i hotelarskiego, o których jeszcze kilka lat temu nie pomyślelibyśmy, że mogą mieć tak silną konkurencję ze strony portalu internetowego czy aplikacji na telefonie. Wymusza to również szersze spojrzenie na rynek i przeprowadzenie ponownej analizy SWOT, gdyż potencjalna konkurencja jak i możliwości rozwojowe mogą nadejść z każdej strony. Organizacje muszą być w procesie stałej zmiany, żeby odpowiedzieć na potrzeby nowego konsumenta choćby poprzez lepszą identyfikację jego potrzeb. Bez tego bardzo łatwo stracić budowaną przez lata pozycję rynkową.

Zdaniem badanych najważniejszym zadaniem dla polskich firm rodzinnych na najbliższe 12 miesięcy będzie rozwój nowej oferty produktowej. Z jednej strony wymuszą go stale zmieniające się preferencje klientów, z drugiej umożliwią innowacje. Co więcej, jak pokazują wyniki *Next Generation Survey* dywersyfikacja jest jednym z priorytetów sukcesorów, stopniowo przejmujących kontrolę nad przedsiębiorstwami. W pięcioletniej perspektywie dla 45% w Polsce (64% na świecie) wyzwaniem będzie konieczność bycia innowacyjnym, aby nie wypaść z rynku, a dla 45% w Polsce (47% na świecie) dotrzymanie kroku rozwojowi nowych technologii.

Cechy firm rodzinnych, takie jak: duża elastyczność działania, szybki i uproszczony proces podejmowania decyzji, długoterminowe i bardziej przedsiębiorcze spojrzenie na biznes, a także większa skłonność do ponoszenia ryzyka z pewnością umożliwią łatwe dostosowanie do otoczenia.



Wielkopolskie Przedsiębiorstwo Inżynierii Przemysłowej – W.P.I.P.

Przełamanie niepokoju



Najważniejszym aspektem udanej sukcesji jest przełamanie niepokoju związanego z przekazaniem praw do zarządzania firmą a tym samym, utratą kontroli przez seniora.

Firma Wielkopolskie Przedsiębiorstwo Inżynierii Przemysłowej (dalej W.P.I.P.) powstała w wyniku przekształcenia, utworzonego w 1993 roku Przedsiębiorstwa Robót Inżynieryjno-Budowlanych Poznań. Specjalizuje się w projektowaniu i budowie obiektów przemysłowych i biurowych. Twórcą obu spółek był Bolesław Jerzy Stasik. Jego syn, Dariusz Stasik, dopiero w 1997 roku stał się współwłaścicielem i pracownikiem W.P.I.P.. Wcześniej ojciec zobowiązał go do zdobywania doświadczenia i rozwijania umiejętności w innych, większych firmach.

Początkowo, jako dyrektor w W.P.I.P. kierował realizacją projektów związanych z ochroną środowiska i budową stref czystych typu *cleanroom*, a także wprowadzeniem na polski rynek innowacyjnych – ekologicznych technologii z zakresu oczyszczania powietrza i automatyzacji procesów produkcyjnych. Stopniowo, osiągnęte sukcesy i zdobywana wiedza, spowodowały, że przekonał ojca do rozwoju wachlarza usług oferowanych obecnie przez W.P.I.P. Jako inicjator rozwoju idei zrównoważonego budownictwa opracował strategię biznesową, opartą na oferowaniu przełomowych rozwiązań dla budownictwa. Pozyskał finansowanie i w efekcie stworzył pierwszy w Polsce zeroenergetyczny obiekt przemysłowo-biurowy, który uzyskał

certyfikację *Leadership in Energy and Environmental Design* na najwyższym poziomie Platinum.

Wiedza, doświadczenie menedżerskie, uznanie wśród pracowników sprawiły, iż nadszedł najlepszy moment do zmiany u steru firmy. W styczniu 2013 roku, Dariusz Stasik został prezesem W.P.I.P.. Rzeczywista sukcesja odbyła się jednak dwa lata później. Brak pełnej gotowości do akceptacji wizji sukcesora ujawnił naturalne różnice pokoleniowe. Wyrażały się one próbą wywierania wpływu przez założyciela na jego następcę. Zdecydowanie sukcesora oraz konsekwentne wdrażanie strategii biznesowej, z którą utożsamili się pracownicy, pozwoliły na pełne zamknięcie procesu sukcesji. Wsparcie ze strony podwładnych, pozytywne reakcje rynku i otoczenia biznesowego na nowy wizerunek firmy otwartej, wyznaczającej trendy w swojej branży umocniły pozycję następcy.

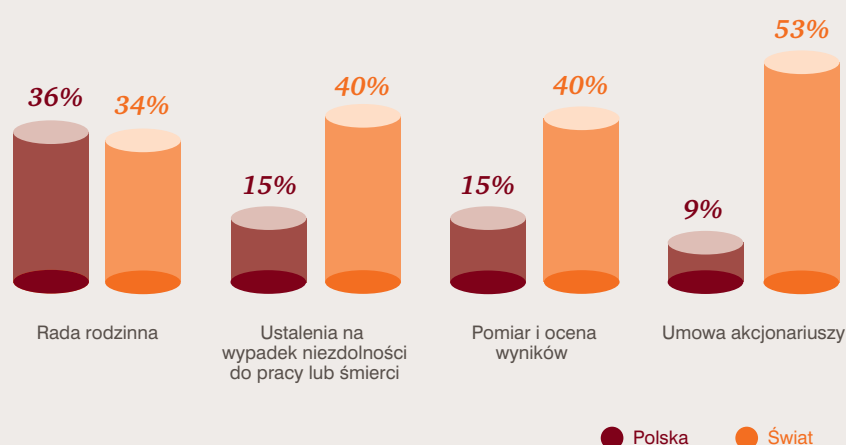
Przekazywanie władzy nie jest jedynie jednostkowym zdarzeniem. To proces, w którym oprócz bohaterów głównych niosą sukcesor, uczestniczą również pracownicy, klienci, podwykonawcy i dostawcy oraz całe otoczenie biznesowe. To wieloletni mechanizm budowania autorytetu i uznania przez następcę. To zdobycie zaufania pracowników i ich akceptacji dla nowej, często odmiennej, wizji rozwoju firmy.



Dariusz Stasik
Prezes Zarządu

Firmy rodzinne w obliczu zmian – mechanizmy ładu rodzinnego

Wykorzystanie narzędzi ładu rodzinnego



Przywołane wyzwania oraz coraz większa skala polskich firm rodzinnych powodują, że przedsiębiorstwa z tej grupy, dla utrzymania wysokiego stopnia konkurencyjności, muszą nie tylko opracować skuteczną strategię biznesową, ale także zbudować profesjonalne podejście w sferze rodzinno-biznesowej. Chodzi tu przede wszystkim o kwestie nadzoru i zarządzania tego rodzaju organizacjami.

W trakcie badania staraliśmy się uchwycić różnice pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi i firmami funkcjonującymi w innych modelach. Co powiedzieli nam respondenci? Polscy ankietowani uznali, że najważniejszą cechą biznesów rodzinnych jest odmienne rozumienie sukcesu firmy. Wskazali, że w przypadku ich spółek znaczenie ma coś więcej niż zysk i wzrost organizacji. Liczą się także silne wartości, ważną jest też świadomość wpływu kondycji firmy na relacje wewnątrz rodziny oraz jej kondycję finansową. Fundamentalne znaczenie ma w związku z tym „długowieczność” przedsiębiorstwa jego zdolność do funkcjonowania przez wiele lat, nie zaś bardzo ryzykowny rozwój. To wszystko powoduje, że nieodzwonne staje się rozwijanie w firmach mechanizmów ładu rodzinnego, wspomagających harmonijne funkcjonowanie przedsiębiorstw i pozwalających zarządzać relacjami biznesowo-rodzinnymi. Są one szczególnie ważne, gdy dochodzi do nieporozumień, lub gdy podejmowanym decyzjom towarzyszą emocje. Największa grupa ankietowanych z naszego kraju wskazała, że w ich firmach istnieje rada rodziny, czyli organ kierowniczy

„W części firm rodzinnych dominuje przeświadczenie, iż wszelkie „pismne umowy” należy stosować w relacjach z obcymi, gdyż tak długo jak jesteśmy w gronie rodziny, to przecież jakoś się „dogadamy”. Pojawia się przekonanie, iż spisywanie ustaleń rodzinnych to coś niewłaściwego lub też oznaka braku wzajemnego zaufania. Doświadczenie pokazuje jednak ogromną rolę pisemnych porozumień zawieranych w gronie najbliższych. Spisane zasady ładu rodzinnego, choć w istotnej części formalnie (prawnie) niewiążące, wywierają ogromną rolę psychologiczną i z góry zapobiegają istotnej części potencjalnych sporów. Z drugiej strony odpowiednio napisana umowa spółki czy też umowa współników może uratować firmę przed podziałem w przypadku śmierci współnika lub powstania poważnych sporów w rodzinie. Znane są przypadki wypowiedzenia umowy spółki łączącej rodzeństwo, które to wypowiedzenie – z uwagi na brak specyficznych regulacji w umowie – nie dość, że powoduje spory co do ustalenia samej wielkości roszczenia o spłatę, to jego spełnienie może doprowadzić nawet do likwidacji spółki”.

Piotr Woźniakiewicz,
Starszy Menedżer, Praktyka Polskich Firm Prywatnych PwC

na poziomie „famili”. Ma szerokie spektrum zadań – od kwestii związanych z komunikacją i organizacją na poziomie rodziny po oddelegowywanie poszczególnych osób do organów doradczych i nadzorczych spółek.

Na dalszych miejscach znalazły się ustalenia na wypadek śmierci lub niezdolności do działania, a także mechanizmy oceny osiągniętych wyników, korzystanie z usług mediatora czy ustalone mechanizmy rozwiązywania konfliktów. Warto odnotować odległą lokatę umowy spółki, która była najczęściej wskazywanym rozwiązaniem przez uczestników globalnego badania. Tymczasem to ważny, bo prawnie

wiążący dokument, precyzujący uprawnienia wspólników, kwestie związane z sukcesją i podziałem zysków.

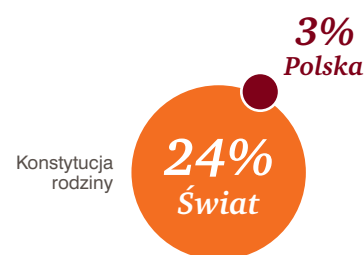
Duże znaczenie na świecie odgrywa także tak zwana konstytucja (kodeks) rodziny. Jest ona swoistą ustawą zasadniczą, w oparciu o którą sporządzana jest często umowa spółki. Są w niej określone podstawowe wytyczne rodziny związane z polityką przedsiębiorstwa w długim okresie. W konstytucjach, co do zasady, zapisane są reguły dotyczące podejmowania decyzji oraz wytyczne związane z sukcesją. Należy pamiętać, że tego rodzaju dokumenty nie mają mocy prawnej, ich siła drzemie jednak w woli uchwalających je rodzin.

Profesjonalizujemy firmy i profesjonalizujemy... rodziny! W firmach rodzinnych, z którymi miałam możliwość współpracować przy przeprowadzaniu procesu sukcesji i tworzeniu Konstytucji Rodziny, niezwykle istotnym wyzwaniem było wypracowanie zasad, przez których pryzmat członkowie rodziny będą w przyszłości dokonywać zmiany pokoleniowej. Członkowie rodziny biznesowej, myślącej o długowieczności powinni znać odpowiedzi na następujące pytania dotyczące zmiany pokoleniowej w firmie, m.in.:

- *W jaki sposób powinniśmy wybrać następnego prezesa firmy?*
- *Kiedy powinno nastąpić przekazanie władzy w ręce nowego prezesa?*
- *W jaki sposób będziemy oceniać nowego prezesa?*
- *Nieosiągnięcie jakich celów przez prezesa skłoni nas do zastanawiania się nad jego zmianą?*
- *Jak zapewnimy bezpieczeństwo finansowe najstarszym pokoleniom?*
- *Jakie funkcje biznesowe możemy wziąć pod uwagę dla najstarszego pokolenia?*
- *Jakie aktywności pozabiznesowe mogłyby dawać satysfakcję najstarszemu pokoleniu po odejściu z firmy?*

Wspólne szukanie odpowiedzi na te pytania nie tylko konkretyzuje pogląd rodziny biznesowej na dany temat, ale też ułatwia podejmowanie decyzji w przyszłości i umacnia więzi osób zaangażowanych w proces.

Wykorzystanie narzędzi
ładu rodzinnego



Dr Adrianna Lewandowska,
Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego

Fabryka Ceramiki Budowlanej

Konstytucja Firmy Rodzinnej



W tworzeniu konstytucji firmy rodzinnej powinni uczestniczyć wszyscy jej członkowie, proces ten stanowi bowiem cenne źródło nauki. Opracowywany dokument pozwala na lepsze poznanie i zrozumienie swoich potrzeb przez członków rodziny. Konstytucja powinna zawierać rozwiązania najistotniejszych dla firmy rodzinnej kwestii: wartości, sposobu przeprowadzania sukcesji, regulacji kapitałowych, zakresu wpływu rodziny na biznes czy rozwiązywania konfliktów. Decydując się na wdrożenie konstytucji, członkowie rodzin powinni być świadomi, że dokument nie posiada mocy prawnej, jego celem jest wyznaczenie wspólnego kierunku dla rozwoju firmy rodzinnej i osiągnięcie harmonii w rodzinie, która pozytywnie przełoży się na rozwój biznesu rodzinnego.

Decyzję o stworzeniu konstytucji dla swojego przedsiębiorstwa podjął nestor Fabryki Ceramiki Budowlanej (FCB), Jacek Kostrzewski. Z biegiem lat w działalność założonej przez niego

ponad ćwierć wieku temu firmy, zaangażowana była niemal cała rodzina. Wyzwaniem stało się odpowiednie ułożenie spraw o podłożu rodzinno-firmowym, ponieważ kwestie biznesowe zdominowały sprawy rodzinne. To w długim okresie mogło mieć negatywny wpływ zarówno na poszczególnych jej członków jak i na element spajający życie zawodowe rodziców i rodzeństwa – firmę rodzinną.

Dodatkowym aspektem, który zwiększył złożoność procesu odpowiedniego ustrukturyzowania podziału ról, obowiązków i odpowiedzialności w firmie jest fakt, że firma FCB nie jest typową firmą rodzinną, w której rodzice przekazują firmę najstarszemu dziecku. W strategiczne obszary biznesu zaangażowana była trójka z czwórki dzieci właścicieli, a każde z nich posiadało unikalne kompetencje, które przyczyniały się do rozwoju firmy. Rodzice w trosce o harmonijny wzrost firmy w długim okresie zdecydowali się więc na wdrożenie konstytucji

firmy rodzinnej. Wspierany przez eksperta proces tworzenia dokumentu doprowadził do wypracowania regulacji w obszarach ładu rodzinnego jak i ładu biznesowego.

Koncepcja Ładu Rodzinnego opiera się na trzech zasadniczych elementach:

1. Rady Rodziny
2. Sukcesyjnego planu wykonawczego
3. Konstytucji Rodziny Kostrzewskich

W konstytucji zawarta została wizja rodziny, wartości, misja oraz złote zasady, którymi kierują się Kostrzewscy. Dokument wprowadził regulacje dotyczące funkcjonowania zarówno rodziny jak i całej grupy, w ten sposób ma realne przełożenie na biznes.

Konstytucja pozwoliła odpowiednio sformułować politykę zatrudniania członków rodziny, proces doksztalcania, czy udzielania innego rodzaju wsparcia. W sukcesyjnym planie wykonawczym odnoszącym się do struktury własności wyjaśniona została polityka postępowania z majątkiem. Nie jest to jednak dokument mający swoje umocowanie prawne. Służy on wyjaśnieniu koncepcji rodziny założycielskiej co do jej funkcjonowania w przyszłości i wskazuje reguły postępowania dla młodego pokolenia.

W końcowym etapie procesu powołana została przez rodzinę Kostrzewskich – Grupa Kapitałowa Kostrzewscy, której podstawowym zadaniem jest nadzór i pomoc w osiągnięciu zbilansowanego wzrostu majątku rodziny w wielopokoleniowej perspektywie, a także dokonanie dywersyfikacji ryzyka biznesowego na pozostałe (niebędące przedmiotem działalności Fabryki Ceramiki Budowlanej) przedsięwzięcia realizowane przez rodzinę.



Jacek i Jadwiga Kostrzewscy,
Założyciele Grupy Kapitałowej
Kostrzewscy



„Obserwacje ścieżek kariery drugiego pokolenia rodzinnych firm w Polsce, jakie prowadzimy w Instytucie Biznesu Rodzinnego, pokazują, że drugie pokolenie sukcesorów rodzinnych firm jest zdecydowanie bardziej zdeterminowane na dynamiczny rozwój firmy przez internacjonalizację, niż w większości przypadków ich rodzice. To właśnie kolejne pokolenie buduje zdecydowanie bardziej złożone sieci kontaktów, również tych międzynarodowych. Ponadto obecność najnowocześniejszych technologii, która towarzyszy sukcesorom w ich codziennym życiu niemal od urodzenia, powoduje, że to właśnie drugie pokolenie stoi przed zdecydowanie większą szansą na zmodyfikowanie modeli biznesowych i zwiększenie skali biznesu. Problemem jest dialog międzypokoleniowy, gdyż o sukcesji w rodzinach biznesowych po prostu się nie rozmawia. Dlatego też jeżeli rodzice chcą, by ich dzieci kiedyś przejęły ich firmę, bądź w ogóle pomyślały o takiej możliwości na ścieżce rozwoju kariery, to powinni nie tylko od kołyski kreować w nich przedsiębiorcze postawy, zachęcać do częstych odwiedzin, czy drobnych prac w firmie, ale również zadbać o odpowiednią edukację i zbieranie doświadczeń poza firmą i domem. Ponadto, co chyba też wydaje się być najważniejsze, jeżeli rodzice myślą, że ich dzieci chętnie przejmą po nich pałeczkę, powinni z nimi przede wszystkim rozmawiać, nie wydawać poleceń, ale rozmawiać. Przedmiotem dyskusji powinno być przede wszystkim pytanie czy sukcesor chce. Ale zanim zada się to pytanie można wspólnie popracować nad strategią firmy, nad nowymi rozwiązaniami i wyzwaniem. Budowanie nowej jakości, takiej firmy rodzinnej 2.0 wymaga wspólnego zaangażowania dwóch pokoleń”.

Łukasz Tylczyński

Ekspert ds. Badań i Rozwoju, Instytut Biznesu Rodzinnego

Metodyka

O badaniu

Badanie Firm Rodzinnych jest przeprowadzane przez PwC raz na dwa lata. W tegorocznej edycji badania wzięły udział 2802 osoby z 50 krajów, w tym 34 ankietowanych z Polski. Wszystkie ankietowane firmy miały przychody powyżej 10 milionów dolarów. Polską edycję raportu opracowaliśmy we współpracy z Instytutem Biznesu Rodzinnego.

Za pomocą pogłębionych wywiadów z właścicielami oraz osobami zarządzającymi firmami rodzinnymi udało nam się określić jakie wyzwania i szanse, pojawiają się przed firmami rodzinnymi. Do zagadnień poruszanych w tegorocznej edycji należała między innymi ocena perspektyw wzrostu biznesu rodzinnego oraz najważniejsze wyzwania, na które przedsiębiorstwa z tej grupy będą musiały odpowiedzieć w trakcie 5 najbliższych lat w kontekście zmiany pokoleniowej, przekazania biznesu sukcesorom czy transformacji cyfrowej, która wymusza poszukiwanie nowych modeli biznesowych.

Definicja firmy rodzinnej

Dla celów badania *'firma rodzinna'* jest zdefiniowana, jako przedsiębiorstwo, w którym:

1. decydująca liczba głosów (udziałów) znajduje się w rękach osoby, która to przedsiębiorstwo utworzyła bądź zakupiła (lub jej partnerów, rodziców, dzieci, etc.);
2. co najmniej 2 z członków rodziny jest zaangażowanych w zarządzanie lub administrację lub posiada udziały w firmie;
3. w przypadku firm notowanych na giełdzie, rodzina posiada decydującą liczbę głosów oraz przynajmniej jeden z jej członków jest zaangażowany w zarządzanie firmą.



Firmy rodzinne – studia przypadków



Zbigniew Ingot

Prezes Zarządu
Ingot

strona 6



Krystyna Baran

Prezes Zarządu
WIŚNIEWSKI

strona 8



Izabella Wałkowska

Prezes Zarządu
Plastwil

strona 11



Paulina Żurowska-Wrzesińska

Sukcesorka
Altom

strona 18



Dariusz Stasik

Prezes Zarządu
W.P.I.P.

strona 23



Jacek i Jadwiga Kostrzewscy

Założyciele Grupy
Kapitałowej Kostrzewscy
– Fabryka Ceramiki Budowlanej

strona 26

Kontakty

Instytut Biznesu Rodzinnego



dr Adrianna Lewandowska

Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego

T: +48 61 853 20 10

E: info@ibrpolska.pl



dr inż. Ewa Więcek-Janka

Ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego

T: +48 61 853 20 10

E: ewiecek@ibrpolska.pl



Łukasz Tylczyński

Ekspert ds. Badań i Rozwoju,
Instytut Biznesu Rodzinnego

T: +48 691 330 205

E: ltylczynski@ibrpolska.pl



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

Instytut Biznesu Rodzinnego jest *think tankiem* zajmującym się pozyskiwaniem i upowszechnianiem wiedzy o firmach rodzinnych w Polsce. Powstał z inicjatywy dr Adrianny Lewandowskiej, zaangażowanej od wielu lat zarówno naukowo, jak i biznesowo w tematykę przedsiębiorczości rodzinnej. Celem działania Instytutu Biznesu Rodzinnego jest zwiększanie poziomu profesjonalizacji polskich firm rodzinnych, poprzez szerzenie wiedzy, dobrych praktyk, prowadzenie i publikowanie wyników badań naukowych, rozwój i szerzenie wiedzy oraz wymianę doświadczeń krajowych i zagranicznych.

Kontakty

PwC



Piotr Wyszogrodzki

Partner, Wiceprezes w PwC
Lider Praktyki Polskich Firm Prywatnych
T: +48 (22) 746 4277
E: piotr.wyszogrodzki@pl.pwc.com



Jacek Pawłowski

Partner w PwC Legal
Praktyka Polskich Firm Prywatnych
T: +48 519 507 077
E: jacek.pawlowski@pl.pwc.com



Piotr Woźniakiewicz

Starszy Menedżer w PwC
Praktyka Polskich Firm Prywatnych
T: +48 502 184 734
E: piotr.wozniakiewicz@pl.pwc.com



Ewelina Grzelak

Menedżer ds. Rozwoju Biznesu w PwC
Praktyka Polskich Firm Prywatnych
T: +48 502 184 491
E: ewelina.grzelak@pl.pwc.com



Magdalena Chabrowska

Starszy specjalista ds. Rozwoju Biznesu w PwC
Praktyka Polskich Firm Prywatnych
T: +48 519 506 402
E: magdalena.chabrowska@pl.pwc.com

Praktyka Polskich Firm Rodzinych w PwC

Praktyka Polskich Firm Rodzinych w PwC powstała, aby pomagać właścicielom firm w realizacji ich personalnych oraz biznesowych planów. Współpracowaliśmy dotąd z setkami firm rodzinnych na całym świecie. W związku z tym zdajemy sobie sprawę z tego, co odróżnia te firmy od spółek giełdowych i międzynarodowych korporacji. Proces podejmowania decyzji jest zupełnie odmienny, dotyczy własnych nakładów inwestycyjnych, co powoduje, że firmy rodzinne wykazują długoterminowe zaangażowanie w utrzymanie miejsc pracy i współpracę z lokalnymi społecznościami, zapewniając istotną, ale często niedocenianą stabilność gospodarkom krajowym. Poprzez naszą pracę chcemy pomagać w rozwijaniu biznesu rodzinnego w Polsce.

Więcej: www.pwc.pl/firmy-prywatne

Nasze publikacje:

Next Generation Survey



Badanie Next Generation jest realizowane co dwa lata przez PwC na całym świecie. Jest raportem napisanym z perspektywy następnego pokolenia, które przejęło, jest w trakcie lub ma w planach przejąć zarządzanie w firmie rodzinnej. W badaniu podejmujemy kwestie jak przygotowują się do nowej roli, jakie cele sobie stawiają oraz z jakimi wyzwaniami i problemami się spotykają. W 2016 roku zostało przebadanych 268 respondentów w ponad 30 krajach.

10 mechanizmów ładu rodzinnego w firmach rodzinnych



W raporcie przeanalizowaliśmy istotne dla polskich przedsiębiorców kwestie związane z zagadnieniami Ładu Rodzinnego oraz Konstytucji Firm Rodzinych. W publikacji odpowiadamy na pytania: jakie mamy mechanizmy tworzenia systemu ładu rodzinnego w przedsiębiorstwach rodzinnych?, jaki wpływ mają te mechanizmy na poczucie więzi i zdolność rodziny do podejmowania zmian? oraz w jakim stopniu pomagają one długofalowo zwiększyć sukces przedsiębiorstwa rodzinnego?

Spotkajmy się – wydarzenia:

Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinych, 3-4 kwietnia 2017

Kongres organizowany przez Instytut Biznesu Rodzinnego, którego PwC jest partnerem merytorycznym. W 2017 roku odbędzie się już IV edycja, wydarzenie stało się platformą wymiany profesjonalnej wiedzy z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. To tutaj praktycy biznesu spotykają się z naukowcami, właściciele firm rodzinnych z czołowymi polskimi przedsiębiorcami. Wiedza jaką prezentujemy co roku na naszym kongresie oparta jest o najlepsze praktyki biznesowe jakie można spotkać na świecie.

To wydarzenie jest jedyne w swoim rodzaju. Przyjdź i stań się częścią międzynarodowej społeczności, która profesjonalizuje biznes i wzmacnia rodzinę!

Więcej: kongresfirmrodzinych.pl

Kongresowi towarzyszy konkurs **“Firma Rodzinna Roku – kreator odpowiedzialności biznesowej i społecznej”**.

Celem konkursu jest wyłonienie i promocja polskich Firm Rodzinych, które wykazują się wysoką skutecznością biznesową, a także wyróżniają się w swojej działalności najlepszymi praktykami w zakresie prowadzenia biznesu odpowiedzialnego oraz opartego na wartościach.

Więcej: www.firmarodzinnaroku.pl

Klub Sukcesora – Next Generation Club

Klub Sukcesora dedykowany jest przyszłym liderom polskich firm rodzinnych. To platforma spotkań i wymiany doświadczeń tworzona „dla sukcesorów przez sukcesorów”. Ideą klubu jest utworzenie wspólnej sieci kontaktów, dzięki cyklicznym spotkaniom networkingowym, warsztatom, czy konferencjom. Dodatkowym elementem jest globalny zasięg Next Gen Clubs, które funkcjonują w ramach ogólnoświatowego programu PwC.

Więcej: www.pwc.pl/klub-sukcesora

Zaprezentowane wyniki bazują na założeniu, że uzyskane informacje ze źródeł innych niż PwC, są kompletne i dokładne we wszystkich aspektach. PwC zakłada, że uzyskane dane i odpowiedzi są zgodne z prawdą, w związku z czym nie dokonywano przeglądu lub jakiegokolwiek innej weryfikacji otrzymanych danych. Niniejsza analiza jest pewną interpretacją otrzymanych danych i nie może być traktowana jako ostateczna rekomendacja, czy też porada odnośnie wyboru metod działania lub jako sugestia w zakresie zastosowania konkretnych rozwiązań. Dokumentu tego nie należy traktować jako substytutu konsultacji z profesjonalnymi doradcami. W związku z powyższym PwC nie przyjmuje odpowiedzialności wobec żadnego podmiotu, który będzie bez konsultacji z profesjonalnym doradcą wykorzystywał informacje zawarte w niniejszej analizie.

© 2016 PwC Polska Sp. z o.o. Wszystkie prawa zastrzeżone. W tym dokumencie nazwa „PwC” odnosi się do PwC Polska Sp. z o.o., firmy wchodzącej w skład sieci PricewaterhouseCoopers International Limited, z których każda stanowi odrębny i niezależny podmiot prawny.