

Barometr sukcesyjny i prognozowane ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych



ZOSTANĄ CZY WYFRUNĄ...?



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO



cutting through complexity

Usługi dla firm rodzinnych

**Warszawa**

ul. Chłodna 51
00-867 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
F: +48 22 528 10 09
E: kpmg@kpmg.pl

Kraków

al. Armii Krajowej 18
30-150 Kraków
T: +48 12 424 94 00
F: +48 12 424 94 01
E: krakow@kpmg.pl

Poznań

ul. Roosevelta 18
60-829 Poznań
T: +48 61 845 46 00
F: +48 61 845 46 01
E: poznan@kpmg.pl

Wrocław

ul. Bema 2
50-265 Wrocław
T: +48 71 370 49 00
F: +48 71 370 49 01
E: wroclaw@kpmg.pl

Gdańsk

al. Zwycięstwa 13a
80-219 Gdańsk
T: +48 58 772 95 00
F: +48 58 772 95 01
E: gdansk@kpmg.pl

Katowice

ul. Francuska 34
40-028 Katowice
T: +48 32 778 88 00
F: +48 32 778 88 10
E: katowice@kpmg.pl

Łódź

al. Piłsudskiego 22
90-051 Łódź
T: +48 42 232 77 00
F: +48 42 232 77 01
E: lodz@kpmg.pl



Zeskanuj kod QR aby przejść do strony
kpmg.com/pl/firmyrodzinne



KPMG Poland

kpmg.pl
youtube.com/kpmgpoland
facebook.com/kpmgpoland
twitter.com/kpmgpoland
kpmg.com/pl/app
itunes.com/apps/kpmgThoughtLeadership
itunes.com/apps/kpmgPolandCareer

Barometr sukcesyjny i prognozowane ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO



nauka badania rozwój wiedzy
ścieżki dydaktyczne **Instytut** badania
case studies

strategie modele biznesowe sukcesja
efektywność dziedziczenie **Biznesu** odpowiedzialność
wyniki

wartości komunikacja harmonia
zespół **Rodzinnego** odpowiedzialność
motywacja

WSTĘP.....	5
O BADANIU.....	6
PROJEKT GUESS I PROBLEMY BADAWCZE PORUSZONE W RAPORCIE.....	6
O AUTORACH.....	7
O PARTNERACH BADANIA.....	7
KTO WZIĄŁ UDZIAŁ W BADANIU?.....	8
RODZEŃSTWO.....	8
STUDIA.....	8
KIERUNEK STUDIÓW.....	9
WYNIKI W NAUCE.....	9
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ RODZINNA.....	10
CHARAKTERYSTYKA FIRM RODZICÓW.....	10
GŁÓWNI UDZIAŁOWCY FIRMY RODZINNEJ.....	10
KAPITAŁ OBCY W FIRMIE RODZINNEJ.....	11
CZY INNI CZŁONKOWIE RODZINY PROWADZĄ SVOJE FIRMY?.....	11
HISTORIA FIRMY.....	12
DOM RODZINNY A PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ.....	13
SUKCESJA Z PERSPEKTYWY DZIECI Z FIRM RODZINNYCH.....	14
ŚCIEŻKA KARIERY DZIECI Z FIRM RODZINNYCH.....	14
SKŁONNOŚĆ DO SUKCESJI W RÓŻNYCH BRANŻACH.....	16
PORÓWNANIE MIĘDZYNARODOWE – WYBRANE KRAJE.....	17
CHCESZ MIEĆ WIĘKSZĄ SZANSĘ NA SUKCESJĘ WEWNĄTRZRODZINNĄ?.....	19
1. ANGAŻUJ DZIECKO W ŻYCIE FIRMY.....	19
2. WPROWADZAJ W ŚWIAT FINANSÓW.....	19
3. WZMACNIAJ I OKAZUJ DUMĘ Z OSIĄGNIĘĆ.....	19
WŁASNOŚĆ PO SUKCESJI.....	20
UDZIAŁY W FIRMIE – OKAZYJNIE SPRZEDAM.....	20
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ KOBIET.....	21
DZIEDZICZKI – DAJCIE NAM SZANSĘ!.....	21
PRZEDSIĘBIORCZE DZIEWCZYNINY!.....	21
Z ŻYCIA WZIĘTE - HISTORIE SUKCESORÓW.....	22
HISTORIA SYNA.....	22
HISTORIA CÓRKI.....	23
GEOGRAFIA SUKCESYJNA.....	24
PODSUMOWANIE - 10 NAJWAŻNIEJSZYCH WNIOSKÓW.....	25
UCZELNIE BIORĄCE UDZIAŁ W BADANIU.....	26



Charakterystyka firm rodzinnych związana jest z unikalnym połączeniem trzech obszarów: **profesjonalnego prowadzenia firmy, własności firmy w rękach rodziny oraz chęci przetrwania firmy rodzinnej w następnych pokoleniach.** Takie zestawienie jest w stanie pomóc firmie w stworzeniu przewagi konkurencyjnej, ale również może być przyczyną wielu problemów.

W Polsce w obliczu zmian systemowych, które nastąpiły po roku 1989 uwolniony został potencjał przedsiębiorców, którzy zakładając swoje firmy, zapoczątkowali odbudowę polskiego kapitału prywatnego. Większość z tych przedsiębiorstw to firmy rodzinne.

Po 25 latach od tamtego zdarzenia nasz kraj stoi u progu pierwszej wielkiej fali sukcesji.

Czy przebiegnie ona po myśli właścicieli i ich firmy przetrwają kolejne pokolenia? Czy polskie firmy rodzinne dalej będą stanowić o sile napędowej rodzimej gospodarki? Czy dzieci z firm rodzinnych są przygotowane do tej zmiany i czy mają motywację do podjęcia się kontynuacji działania?

Zmiana pokoleniowa w firmie rodzinnej jest **wysoce skomplikowana** i wymaga odpowiedniego zbalansowania **wszystkich w ten proces zaangażowanych, czyli właścicieli, rodziny oraz firmy.** Często poza problemami stricte biznesowymi dochodzą również te natury emocjonalnej związanej z aspiracjami nestora czy sukcesora.

Zdecydowaliśmy się na uczestnictwo w tym międzynarodowym projekcie badawczym **Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey**, by sprawdzić, jak kształtują się m.in. predyspozycje do sukcesji studentów, których rodzice prowadzą własne przedsiębiorstwa. Jaka jest motywacja studentów do przejmowania „ojcowizny” i czy za kilka lat będą oni zarządzać założonymi przez rodziców firmami, czy też raczej wybiorą alternatywną ścieżkę kariery.

Oszacowanie tego, z jak dużą skalą wyzwania mamy do czynienia, wydało nam się niezwykle istotne. Dlatego do współpracy w ramach **I polskiej edycji zaprosiliśmy 36 renomowanych uczelni wyższych,** które aktywnie włączyły się do realizacji badania. Po kilku miesiącach zbierania odpowiedzi przeanalizowaliśmy dane uzyskane od **11 860 studentów,** którzy zdecydowali się poświęcić swój czas na wypełnienie kwestionariuszy badawczych.

Mamy nadzieję, że przeprowadzona analiza przybliży Czytelnikom złożoność problematyki sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych i pomoże lepiej zrozumieć perspektywę dzieci – sukcesorów.

Zapraszamy do lektury.



dr Adrianna Lewandowska
Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego



Łukasz Tylczyński
Koordynator GUESSS w Polsce

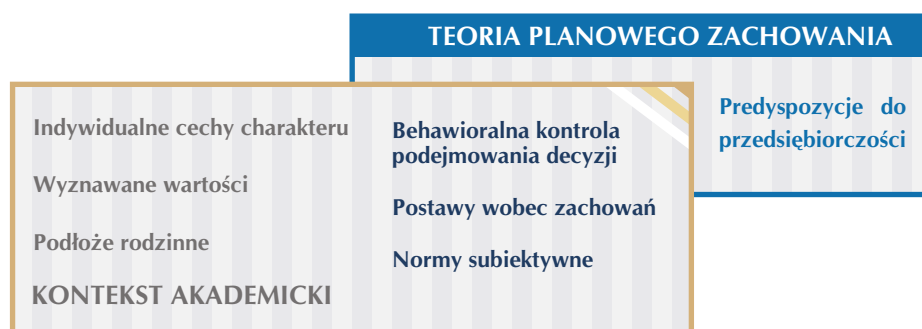


Mirosław Grabarek
Partner w Dziale Audytu KPMG w Polsce

Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS) to projekt badawczy diagnozujący predyspozycje do przedsiębiorczości wśród studentów. Jego celem jest zebranie oraz przeanalizowanie informacji na temat przedsiębiorczości studentów w różnych krajach. GUESSS powstał w szwajcarskim Uniwersytecie St.Gallen. Badanie przeprowadzane było wcześniej w latach 2003, 2004, 2006, 2008, 2011 i będzie kontynuowane cyklicznie, co 2 lata. Niniejsza edycja badania, realizowana na uczelniach w okresie październik – grudzień 2013 roku jest wyjątkowa pod dwoma względami:

- tegoroczna edycja miała najwyższą frekwencję ze wszystkich dotychczasowych **109 026** studentów,
- po raz pierwszy mamy **polskie wyniki badania**: w tym roku do międzynarodowych Partnerów zajmujących się tematyką firm rodzinnych dołączył Instytut Biznesu Rodzinnego.

Podstawą teoretyczną, na którym oparte jest badanie GUESSS jest Teoria Planowego Zachowania (Ajzen, 2002; Fishbein & Ajzen, 1975). Natomiast głównym celem badania jest zweryfikowanie, które z czynników wpływają na predyspozycję do przedsiębiorczości studentów, w szczególności skupiając się na wpływie uczelni wyższych na rozwój postaw przedsiębiorczych wśród młodych ludzi, a także na promowaniu przez środowisko akademickie działań w zakresie otworzenia własnej działalności. Inne czynniki, mogące mieć wpływ na przedsiębiorczość studentów, które zostały zawarte w badaniu GUESSS, to m.in.: indywidualne cechy charakteru, wyznawane wartości oraz podłoże rodzinne.



źródło: opracowanie własne na podstawie Sieger, P., U. Fueglisteller & T. Zellweger, (2011)

Studenci rozpoczynając naukę na uczelni posiadają konkretne, indywidualne uwarunkowania w kontekście przedsiębiorczości oparte na ich indywidualnych cechach charakteru, wyznawanych wartościach oraz na podłożu rodzinnym. Szkoła wyższa, poprzez swoją specyfikę funkcjonowania, wymaga od studenta specyficznych zachowań, oczekiwań oraz przestrzegania odpowiednich norm, które przyczyniają się do kreowania konkretnej postawy studenta wobec przedsiębiorczości. Poprzez oferowane programy studiów, zajęcia dodatkowe, organizowanie kół naukowych, warsztatów itp., uczelnia może wywierać znaczący wpływ na odpowiednie przygotowanie studenta z zakresu predyspozycji do przedsiębiorczości.

Połączenie takich kompetencji jak przedsiębiorczość, postawy wobec zachowań, czy subiektywne normy, które odpowiednio ze sobą współdziałają, może przynieść wymierny efekt w postaci zwiększenia predyspozycji do przedsiębiorczości studentów. Na potrzeby prezentowanej w niniejszym raporcie analizy, teoria Ajzena została poszerzona o wątki związane z sukcesją i przedsiębiorczością rodzinną.

Pierwszym z nich jest chęć zbadania studentów pod kątem ich osobistych, indywidualnych motywacji, które kierują ich do zaangażowania się w życie firmy swoich rodziców. Czy wynika to z predyspozycji do przedsiębiorczości, czy może osobistej wyгоды związanej z przejęciem funkcjonującej, rozwiniętej firmy?

Kolejnym badanym wątkiem są korelacje sukcesyjne z konkretnym profilem firmy rodzinnej. Czy firmy, które posiadają lepszą sytuację na rynku na tle konkurencji lub są większe od rywali, są bardziej atrakcyjne dla dzieci z firm rodzinnych? Czy wtedy synowie i córki z przedsiębiorstw rodzinnych chętniej wybierają ścieżkę kariery jako sukcesorzy? Czy są branże, w których wykształca się specyficzna kultura organizacyjna zwiększająca prawdopodobieństwo sukcesyjne? Wielowątkowość decyzji związanych z przedsiębiorczością dzieci z firm rodzinnych okazała się być niezwykle ciekawym materiałem badawczym.

W związku z tym teoria Ajzena oraz zaproponowane aspekty powinny rzucić nowe światło na problemy dotyczące sukcesji z perspektywy kolejnego pokolenia.

Ekspert ds. strategii i sukcesji firm rodzinnych. Wykładowca i praktyk biznesu. Właściciel Business Discovery (www.bd7.pl). Założyciel Instytutu Biznesu Rodzinnego (www.ibrpolska.pl), Lider Merytoryczny Projektu sukcesyjnego „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” (www.kodywartosci.pl). Doradza w zakresie strategii i rozwoju biznesu rodzinnego, tworzenia efektywnych modeli biznesowych, pracuje jako coach biznesowy. Członek Międzynarodowej Sieci Doradców Strategicznych w Berlinie, członek Zarządu Internationaler Controller Verein e.V. w Monachium, doktor nauk ekonomicznych, absolwentka elitarnej szkoły biznesu ESCP E.A.P. w Berlinie (Paris, Madryt, Oxford, Berlin), zagranicznego programu MBA. Stypendystka Uniwersytetu St. Gallen w Center for Family Business oraz Uniwersytetu Wiedeńskiego w Institut für Familienunternehmen. Członek międzynarodowej organizacji IFERA (International Family Enterprise Research Academy) zrzeszającej badaczy i przedsiębiorstwa rodzinne z całego świata.



dr ADRIANNA LEWANDOWSKA, MBA
PREZES INSTYTUTU BIZNESU RODZINNEGO

Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Ekspert ds. projektów innowacyjnych w firmie Business Discovery (www.bd7.pl). Specjalista ds. organizacji projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego i realizowanego pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (www.kodywartosci.pl), odpowiedzialny za kontakty z przedsiębiorcami rodzinnymi. Główny koordynator pierwszej polskiej edycji badania GUESS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey). Realizator badania sukcesyjnego FACTS (www.ibrpolska.pl/facts.html). Współorganizator Międzynarodowego Kongresu Firm Rodzinnych (www.kongresfirmrodzinnych.pl). Autor i współautor artykułów z zakresu logistyki i przedsiębiorczości rodzinnej.



ŁUKASZ TYLCZYŃSKI
EKSPERT DS. BADAŃ I ROZWOJU INSTYTUTU BIZNESU RODZINNEGO

 O PARTNERACH BADANIA

Partner w firmie doradczej KPMG, biegły rewident. Specjalizuje się w audycie sprawozdań finansowych, doradztwie dotyczącym wymagań ustawowych w zakresie rachunkowości, wsparciu we wdrażaniu systemu raportowania informacji zarządczej i pełnej sprawozdawczości finansowej jak również w analizie i usprawnianiu kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwach. Od kilku lat koordynuje działania KPMG w zakresie doradztwa dla firm rodzinnych w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej.

MIROSŁAW GRABAREK
PARTNER W DZIALE AUDYTU KPMG W POLSCE

KTO WZIAŁ UDZIAŁ W BADANIU?

W I polskiej edycji badania GUESSS wzięli udział studenci z **36 uczelni wyższych** (publicznych i prywatnych), łącznie **11 860 osób**, z czego 33,2% stanowiły kobiety a 66,8% mężczyźni. To 10,9% ogólnoswiatowego badania w którym przebadano próbę 109 026 studentów na 759 uczelniach. Dodatkowo, w edycji polskiej, po badaniu kwestionariuszowym, by pogłębić niektóre wyniki, pracownicy Instytutu Biznesu Rodzinnego w okresie marzec - kwiecień 2014 r., przeprowadzili badania fokusowe, zorganizowane w siedmiu 5-osobowych grupach. Średnia wieku uczestników badania GUESSS w Polsce wynosiła ok. 22 lata, co stanowi ważny punkt odniesienia dla przyszłości polskiej przedsiębiorczości, dowodząc, że w badaniu udział brali ludzie młodzi, którzy, z racji podjęcia konkretnych kierunków studiów, teoretycznie posiadają już świadomość wyboru ścieżki własnej kariery w przyszłości.

“

Żadne dotychczasowe badanie ankietowe w Akademii Leona Koźmińskiego nie cieszyło się taką frekwencją. Stało się tak zapewne z dwóch powodów: po pierwsze, ponad 40% studentów Akademii to dzieci z firm rodzinnych, po drugie mają poczucie, że to pochodzenie zobowiązuje.

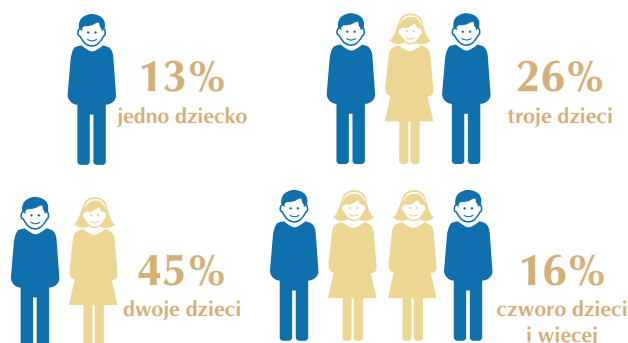
Magdalena Kuśmierz

Koordynator GUESSS na Akademii Leona Koźmińskiego



RODZEŃSTWO

Zdecydowana większość uczestniczących w badaniu posiada rodzeństwo, dominujący jest model rodziny, w którym jest dwoje i troje dzieci, mniej jest rodzin wielodzietnych i jedynaków. Oznacza to, że w przypadku, gdy rodzice prowadzą firmę rodzinną, często będą musieli zmierzyć się z rozstrzygnięciami komu, w jakiej formie, jak i kiedy przekazać odpowiedzialność za firmę, by rodzeństwo miało poczucie sprawiedliwości.



Wśród uczestniczących w projekcie GUESSS studentów, aż 33% nie posiada rodzeństwa starszego od siebie, co powoduje, że to oni mogą być potencjalnie pierwszymi „w kolejce” do sukcesji.

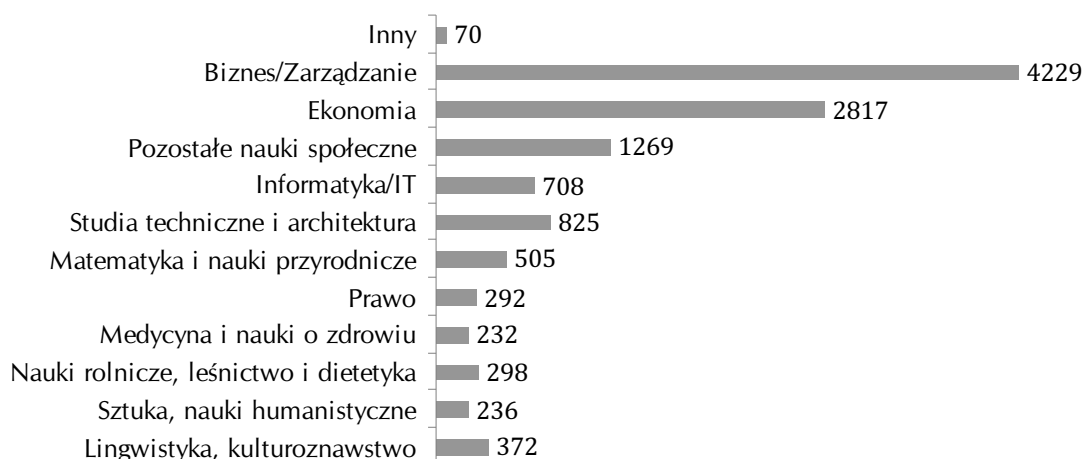
STUDIA

O tym, jak istotne będą wyniki i analizy przeprowadzane w badaniu GUESSS, świadczyć może fakt, że zdecydowana większość studentów to ludzie młodzi: 71,7% z nich jest w trakcie studiów licencjackich bądź inżynierskich, natomiast 27% jest w trakcie kończenia studiów magisterskich i już niedługo w większości przypadków jako absolwenci uczelni zasil rynek pracy. Marginalną próbę stanowili studenci kierunków studiów doktoranckich, MBA itp.

Dla wszystkich, którzy kształtują postawy przedsiębiorcze tej młodzieży: rektorów uczelni, którzy opracowują programy edukacyjne, wykładowców na co dzień pracujących ze studentami, dla rodziców materiał ten może stanowić podstawę do refleksji. Jest jeszcze czas, by wprowadzić ewentualne zmiany, by jeszcze bardziej zachęcić młodzież do biznesowej samodzielności.



KIERUNEK STUDIÓW



Jak pokazuje struktura kierunków studiów zdecydowana większość ankietowanych studiuje w obszarach związanych z biznesem i przedsiębiorczością (Biznes/Zarządzanie oraz Ekonomia).

Biorąc pod uwagę samą istotę badania, którego celem jest analiza potencjału przedsiębiorczego studentów można było założyć, że młodzi ludzie o wewnętrznym imperatywie do przedsiębiorczego działania będą wybierali kierunki stricte biznesowe. Badanie potwierdziło, że zdecydowana większość przyszłych przedsiębiorców oraz potencjalnych sukcesorów wybiera kierunku biznesowe. Z drugiej strony, aż tak wyraźna przewaga studentów kierunków biznesowych skłania ku refleksji, czy na wybór tego profilu studiów wpływ mieli rekrutujący maturzyści, czy... ich rodzice - właściciele firm, którzy chcieliby mieć w swoich następcach „wyształconych managerów”.

Warto jednak pamiętać, że taka ścieżka kariery w firmie rodzinnej nie jest jedynym dobrym rozwiązaniem. Są firmy rodzinne o wieloletniej tradycji, które swoich sukcesorów przygotowują w pierwszej kolejności branżowo, a dopiero później rozpoczynają studia managerskie, zazwyczaj w ramach programów Master of Business Administration. Przykładem jest firma Johnson & Johnson, która wymaga od przyszłych sukcesorów specjalizacji w branży chemicznej, fizycznej w biotechnologiach etc. Takie przygotowanie ma na celu najpierw zdobycie wiedzy specjalistycznej i zbudowanie autorytetu wewnętrznego.



WYNIKI W NAUCE

Respondenci badania GUESSS mają wyniki w nauce wykraczające ponad średnią uzyskiwaną przez innych studiujących na tych samych kierunkach: to osoby, które poważnie zaangażowane są w podnoszenie swoich kwalifikacji zawodowych.

“

Jak powiedział wiele lat temu Peter Drucker „nie ma przedsiębiorczości bez innowacyjności”. To ponadczasowe stwierdzenie aktualne jest i dzisiaj. Jeżeli będziemy szkolić studentów przez eksperymentowanie i nauczać nowoczesnej wiedzy, a pracownicy naukowcy, poprzez badania empiryczne, będą ją stale rozwijać i doskonalić, to absolwenci naszych uczelni staną się wysokiej klasy przedsiębiorcami i tym samym innowatorami. Proces pracy u podstaw przyniesie efekty, co prawda ze sporym opóźnieniem, za to silne i odczuwalne systemowo.



prof. Arkadiusz Świądek

Koordynator Projektu GUESSS na Uniwersytecie Zielonogórskim



“

Przedsiębiorstwo rodzinne to firma:

o dowolnej formie organizacyjno-prawnej, której kapitał w całości lub decydującej części znajduje się w rękach rodziny, w której jeden lub kilku członków rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sprawuje funkcję kierowniczą, z zamiarem utrzymania firmy w rękach rodziny.



prof. Krzysztof Safin
WSB Wrocław



CHARAKTERYSTYKA FIRM RODZICÓW

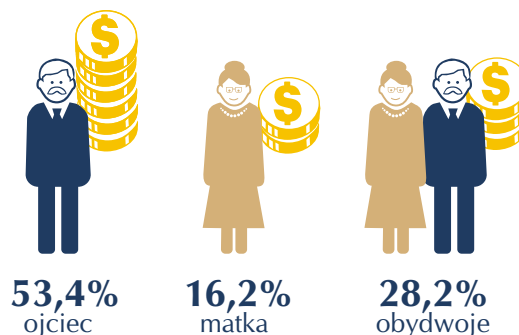
Badanie GUESSS skierowane było do studentów w ogóle, jednakże ważna część badania poświęcona była tym z nich, których rodzice prowadzą działalność gospodarczą.

Ciekawe, iż odsetek polskich i zagranicznych studentów będących „dziećmi” z firm rodzinnych rozkładał się dość podobnie: w Polsce to około 25% badanych (2955 studentów), natomiast w analizie badań międzynarodowych to 31% badanej populacji. Łącznie w ogólnoswiatowym badaniu udział wzięło 34 113 dzieci z firm rodzinnych. W wynikach analizujących to, który z rodziców prowadzi firmę widać, że zdecydowanie częściej firmę rodzinną prowadzi „ojcowie” niż „mamy”. Dotyczy to zarówno wyników polskich, jak i międzynarodowych.



GŁÓWNI UDZIAŁOWCY FIRMY RODZINNEJ

Analizując podział własności firmy rodzinnej dominacja „ojców” jest wyraźna. Zdecydowanie mniej jest firm rodzinnych, w których to „matka” ma większość we własności. Taki podział własności, skoncentrowany na właścicielach „rodzinnych” wynikać może właśnie z „wieku” polskich przedsiębiorstw, które w porównaniu z zagranicznymi firmami rodzinnymi są bardzo młode i jeszcze nie weszły w fazę rozwoju wymagającą dokapitalizowania. Polskie firmy rodzinne wciąż rzadko korzystają z kapitału obcego i opierają się na własnym potencjale rozwoju.



W wynikach zagranicznych podobnie jak w Polsce dominuje model, w którym to ojciec rodziny jest głównym udziałowcem firmy. Na 100 firm w zaledwie w 9 z nich głównym udziałowcem jest wyłącznie matka. Ale w tym zestawieniu polskie mamy na tle „reszty świata” wypadają dużo lepiej, bo aż 16 na 100 posiadają główne udziały.

9/100



16/100





KAPITAŁ OBCY W FIRMIE RODZINNEJ

Znaczenie kapitału obcego w firmach o dłuższym stażu widoczne jest w zestawieniu z wynikami międzynarodowymi. W Polsce zdecydowana większość osób prowadzących działalność gospodarczą jest równocześnie głównym udziałowcem (97,8%).

Dla porównania wyniki międzynarodowe wskazują, że tylko 57,4% osób prowadzących działalność gospodarczą jest w posiadaniu większości udziałów, prawie 40% z nich podkreśla, że część udziałów w firmie należy do udziałowców zewnętrznych.



Wejście kapitału zewnętrznego do biznesu rodzinnego to czasami kwestia zmiany mentalności dla właścicieli, którzy do tej pory sami podejmowali wszelkie decyzje. Zdają oni sobie sprawę że nowy akcjonariusz wraz z objęciem udziałów będzie chciał mieć też wpływ na zarządzanie biznesem. Ponadto wejście kapitału z zewnątrz wymaga większego otwarcia się firmy/rodziny, czyli większej transparentności odnośnie spraw, które często wykraczają w przypadku takich firm poza czysty biznes. Jednak chyba nie to powinno powodować różnice z krajami zachodnimi.

Wydaje się, że jedną z głównych przyczyn mniejszego niż w państwach zachodnich udziału kapitału obcego w polskich firmach rodzinnych należy upatrywać w stosunkowo niedługim okresie funkcjonowania zdecydowanej większości takich firm w Polsce. Panuje u nas przekonanie, że firma rodzinna powinna finansować się z własnych środków, ewentualnie z kredytu, natomiast dopuszczanie do firmy współnika zewnętrznego może świadczyć o słabości bądź kłopotach finansowych firmy.

Takie postrzeganie będzie się z biegiem czasu zmieniać, wraz z nieuchronnym następowaniem sukcesji w pierwszej, dużej generacji polskich firm rodzinnych.

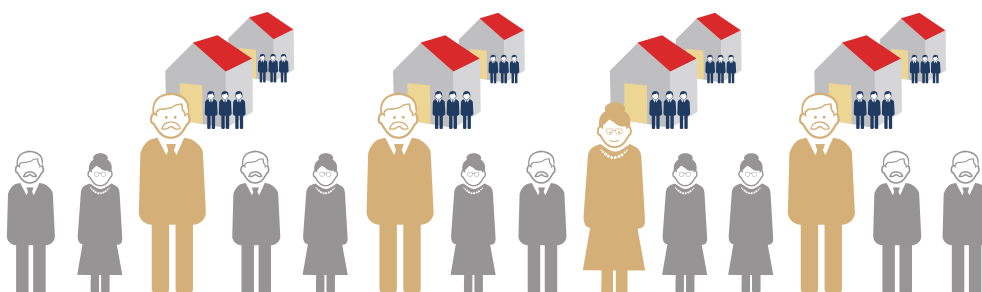


Mirosław Grabarek

Partner w Dziale Audytu w KPMG w Polsce



CZY INNI CZŁONKOWIE RODZINY PROWADZĄ SWOJE FIRMY?

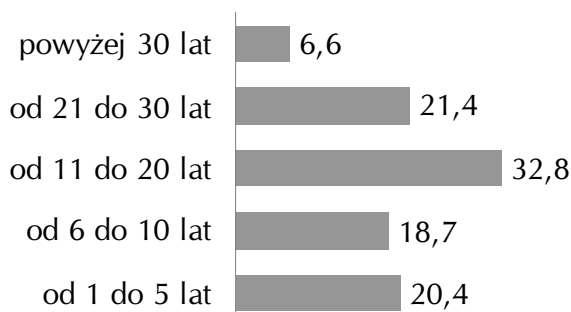
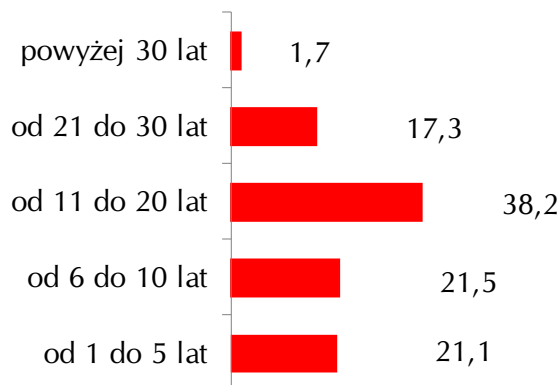
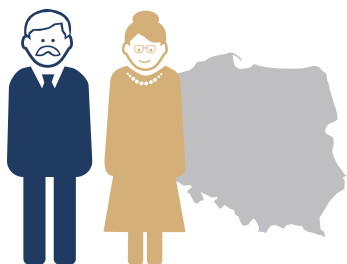


Prawie 1/3 ankietowanych posiada wśród swoich znajomych i krewnych osoby będące właścicielami firm rodzinnych. Pozwala to stwierdzić, że młodzi sukcesorzy mogą spojrzeć na biznesy rodzinne nie tylko z perspektywy swoich rodziców, ale również obserwować ich funkcjonowanie w środowisku swoich bliższych i dalszych krewnych i tym samym uczyć się przedsiębiorczości w gronie najbliższych.



HISTORIA FIRMY

Od ilu lat rodzice są właścicielami firmy?



25 lat temu polska wolność gospodarcza uwolniła potencjał przedsiębiorczy i spowodowała rozkwit firm rodzinnych. Prawie 20% badanych dzieci pochodzi właśnie z tych firm, które na chwilę obecną mają przynajmniej 21 - letnią historię. Jeśli jednak przyjąć, że proces sukcesji powinien trwać min. 7-10 lat, to do procesu sukcesyjnego powinni przygotowywać się rodzice ponad połowy badanych studentów.



DOM RODZINNY A PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Analizując postawy przedsiębiorcze, w tym także skłonność do przejmowania biznesów rodzinnych studentów, warto było również spojrzeć na to, czy istnieje związek, a jeśli tak, to jaki wpływ na podejmowanie ryzyka związanego z prowadzeniem firmy mogą mieć konteksty „środowiska rodzinnego”.

Czy np. fakt, że dzieci dłużej mieszkają z rodzicami wpływa na to, że można spodziewać się iż pozostaną w firmie rodziców, a dzieci szybciej wyprowadzające się są bardziej samodzielne i zakładają własne biznesy?

Polscy studenci częściej (50%) niż ich zagraniczni koledzy (45%) uznają mieszkanie z rodzicami do czasu, gdy wezmą ślub za normalną rzeczywistość. Ta różnica w wynikach może wynikać nie tylko „rodzinnej kultury” i polskiej tradycji podtrzymującej więź rodzinną, ale również z aspektów stricte ekonomicznych. Studenci biorący udział w badaniach fokusowych podkreślali, że czasami po prostu „kalkuluje się” opóźnienie wyjścia z rodzinnego domu.

“

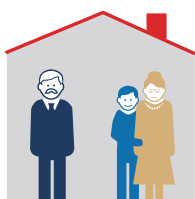
Dla większości polskich firm rodzinnych, powstałych po przemianie ustrojowej, sukcesją, czyli międzypokoleniowy transfer władzy i własności jest problemem nowym.

Jedną z najważniejszych barier, które mogą uniemożliwić proces „wymiany pokoleniowej” jest brak odpowiednio przygotowanych i wcześniej wytypowanych następców spośród dzieci lub wnuków przedsiębiorcy. Nie jest to łatwe zadanie, gdyż młode pokolenie nie zawsze identyfikuje

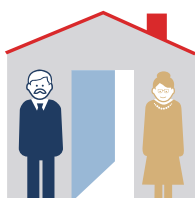


prof. Jan Jeżak
Uniwersytet Łódzki

się z rodzinnym biznesem. Po pierwsze, kojarzy się on z poświęceniem oraz ciężką pracą rodziców, często kosztem własnego zdrowia i szczęścia rodzinnego. Po drugie, mali i średni przedsiębiorcy ciągle doświadczają w naszym kraju niechęci ze strony otoczenia „systemowego”, jak również ze strony otoczenia społecznego – brak przyzwolenia na bogacenie się poprzez własną inicjatywę, pomysłowość, skłonność do ryzyka oraz ciężką pracę. Aby zachęcić młode pokolenie do przejęcia władzy i własności w firmie polskie rodziny przedsiębiorcze potrzebują pilnie fachowego poradnictwa ze strony doświadczonych doradców oraz przedstawicieli wielopokoleniowych rodzin, którym udało się przeprowadzić wymianę pokoleniową w sposób płynny.



14% chłopców
zakłada swoją firmę



17% chłopców
zakłada swoją firmę

Chłopcy, którzy deklarują, że będą mieszkać z rodzicami przynajmniej do ślubu, rzadziej zakładają swoje firmy i rzadziej też chcą być sukcesorami, preferując pracę najemną.

Na przedsiębiorczość dziewczyn oraz podejmowanie przez nie decyzje sukcesyjne, czas mieszkania w domu rodzinnym nie praktycznie żadnego wpływu.

“

Przedsiębiorczość jest cechą, którą każdy może rozwijać, budować na jej podstawie kompetencje i kształtować karierę zawodową. Przedsiębiorczość może być także wyznacznikiem sukcesu i zdolnością do poszukiwania okazji do jego osiągnięcia. Tworzenie nowych firm i nowych miejsc pracy przez młodych jest dowodem na istnienie przedsiębiorczości w każdym tego słowa znaczeniu.



dr inż. Ewa Więcek-Janka
Koordynator GUESS na Politechnice Poznańskiej
Ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego



SUKCESJA Z PERSPEKTYWY DZIECI Z FIRM RODZINNYCH

Wybór ścieżki kariery to dla studentów nie tylko decyzja o tym, czym będą zajmować się w najbliższych latach. Jest to swego rodzaju inwestycja, której owoce będą widoczne w przyszłości. Wybór ten bowiem będzie rzutował w przyszłości m.in. na większym bezpieczeństwie zatrudnienia, wyższym wynagrodzeniu oraz większym zadowoleniu z pracy i poczuciu spełnienia w życiu zawodowym.

Sukcesja - dynamiczny proces zachodzący między dwiema podstawowymi grupami (przekazującymi i przyjmującymi/biorącymi), którego celem jest przekazanie następnemu pokoleniu wiedzy, władzy i własności.



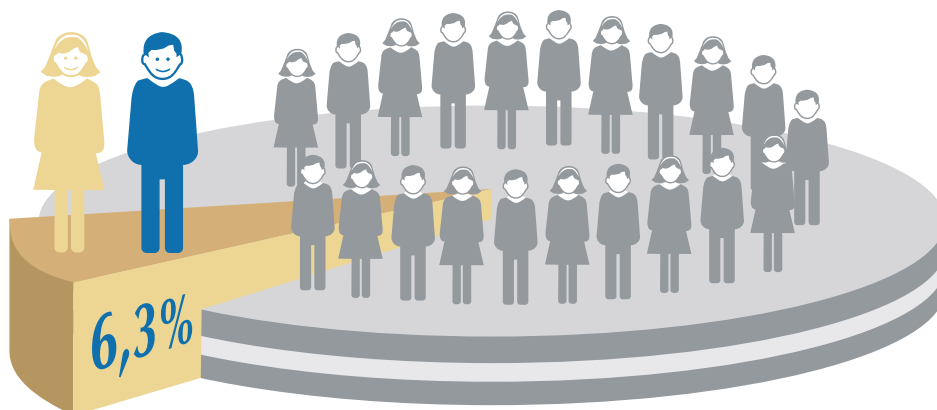
ŚCIEŻKA KARIERY DZIECI Z FIRM RODZINNYCH

Jednym z najważniejszych wniosków wynikających z przeprowadzonych badań jest to, że dzieci z firm rodzinnych myśląc o swojej przyszłości zdecydowanie częściej stawiają na niezależność i założenie własnej firmy niż na przejmowanie firm od rodziców.



MNIEJ NIŻ JEDEN Z DZIESIĘCIU!

Jedynie 6,3% badanych „dzieci” deklaruje swoje zainteresowanie sukcesją.



Ścieżka kariery bezpośrednio po studiach



7,2 % **chcę być SUKCESOREM**
19 % **chcę być WŁAŚCICIELEM**
63,4 % **chcę być PRACOWNIKIEM**
10,5 % **INNE**

Ścieżka kariery 5 lat po studiach



6,3 % **chcę być SUKCESOREM**
48,4 % **chcę być WŁAŚCICIELEM**
33 % **chcę być PRACOWNIKIEM**
12,3 % **INNE**



W procesie sukcesji mamy dwie bardzo wrażliwe zmienne:

**bardzo mało zainteresowanych oraz
bardzo późne planowanie procesu przez rodziców.**

SKŁONNOŚĆ DO SUKCESJI W RÓŻNYCH BRANŻACH

Warto przeanalizować, czy **skłonność młodego pokolenia do kontynuacji pracy rodziców zależy jest od branży, w jakiej działa firma.**

Wyniki badań pokazują, że rzeczywiście taka zależność istnieje. Większe szansę na przekonanie sukcesora do przejęcia odpowiedzialności za firmę mają rodzice prowadzący działalność w branżach:



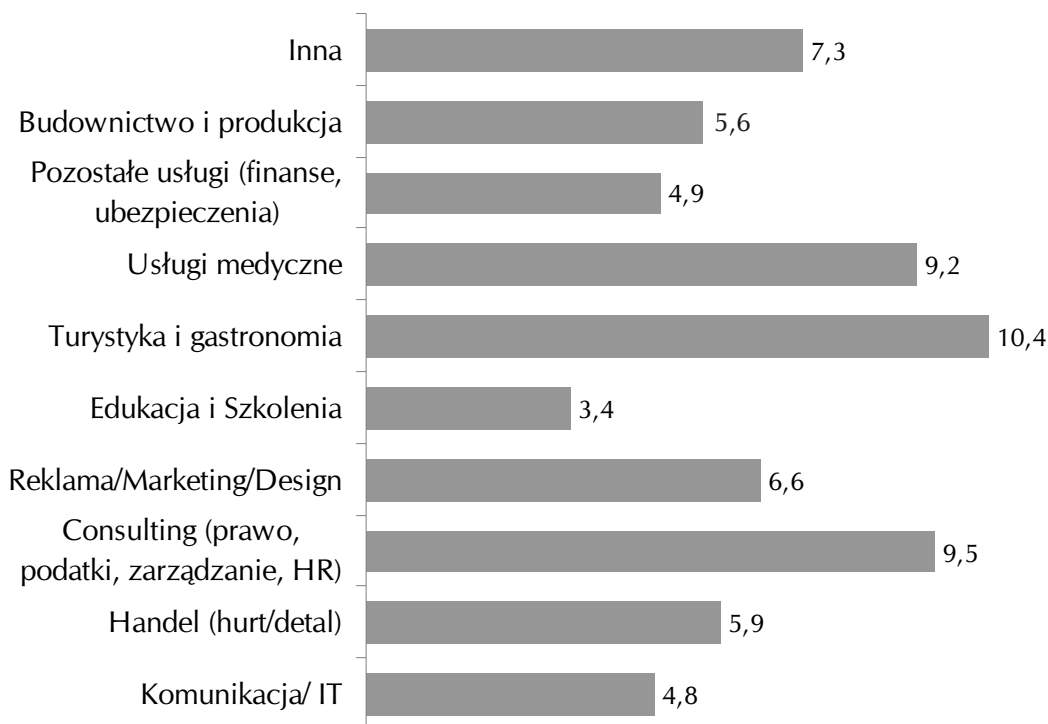
**GASTRONOMIA
I TURYSTYKA 10,4%**



**CONSULTING ORAZ
DORADZTWO PRAWNE,
I PODATKOWE 9,5%**

a najmniejsze w:

**EDUKACJA
I SZKOLENIA 3,4%**



“

Przeprowadzone przez IBR badania jasno wskazują, iż w najbliższych latach spodziewać można się utrzymania, a nawet zwiększenia intensywności procesów sukcesji w firmach rodzinnych. Z drugiej strony brak możliwości przeprowadzenia sukcesji lub jej nieefektywność prowadzić może do większej aktywności firm rodzinnych na rynku kontroli.



prof. Maciej Stradomski

CMT Advisory, Członek Rady Programowej Instytutu Biznesu Rodzinnego

PORÓWNANIE MIĘDZYNARODOWE - WYBRANE KRAJE

Ten niski stopień gotowości do sukcesji nie stanowi jednak specyfiki polskiej, średni wynik w badaniu GUESS dla tej zmiennej wyniósł 6,3%.

Wyniki międzynarodowe kształtują się dość podobnie w Europie, a więcej niż 1 na 10 studentów będących dziećmi z firm rodzinnych chciałby przejąć rodzinny biznes tylko w Australii, Belgii, Francji, Kanadzie, Lichtensteinie, Meksyku i Włoszech. W żadnym kraju jednak nie ma wskaźnika równego 2 na 10.

kraj	Właściciel Sukcesor		Właściciel + 5 lat Sukcesor + 5 lat	
				
Anglia	8,7	1,4	29,2	6,6
Argentyna	20,4	6,5	64,8	7,4
Australia	9,6	6,2	52,7	17,1
Austria	3,5	1,1	21,8	5,6
Belgia	5,7	5,7	39,0	12,2
Brazylia	7,7	4,7	35,4	7,8
Dania	4,8	1,6	20,8	4,0
Estonia	9,7	3,9	38,9	7,8
Finlandia	6,5	2,0	29,9	5,5
Francja	4,1	0,8	31,4	10,7
Grecja	3,2	7,4	26,6	9,6
Hiszpania	6,0	5,3	36,3	7,0
Holandia	5,8	2,0	32,4	6,6
Izrael	2,9	1,5	29,7	3,2
Japonia	3,5	2,0	19,2	9,1
Kanada	5,6	4,8	38,5	10,4
Kolumbia	12,3	4,4	56,4	5,7
Lichtenstein	13,6	8,0	45,5	11,4
Luksemburg	4,0	4,0	32,0	6,0
Malezja	8,3	7,2	36,9	13,5
Meksyk	17,6	10,9	64,4	17,1
Niemcy	4,0	1,0	22,0	6,3
Portugalia	11,8	0,0	38,2	4,4
Rosja	11,7	9,6	53,3	9,9
Rumunia	3,3	1,7	38,3	6,7
Singapur	3,6	1,5	27,7	6,8
Słowenia	6,6	9,4	38,2	9,9
Szkocja	3,1	1,0	20,6	5,2
Szwajcaria	2,3	1,1	20,1	6,5
USA	5,3	2,6	26,3	7,9
Węgry	8,0	5,1	42,7	9,4
Włochy	5,4	6,4	39,2	11,3
POLSKA	19,0	7,2	48,4	6,3

Widać, że w krajach rozwiniętych o długiej tradycji rodzinności (Szwajcaria, Niemcy, Francja) dzieci firm rodzinnych mają większą świadomość jak ważne jest, by prosto po studiach podjąć pracę w innym miejscu niż rodzinny biznes. Chodzi o zdobycie wiedzy, praktyki i doświadczenia, które wpływa nie tylko na rozwój kompetencji zawodowych, ale równocześnie zwiększa poczucie niezależności i buduje autorytet następcy, który wchodząc do firmy rodzinnej już „osiągnął” coś poza nią.

To ważny wniosek dla polskich studentów z firm rodzinnych, którzy myślą o przejęciu firm i chcą to zrobić wcześniej - zaraz po studiach.



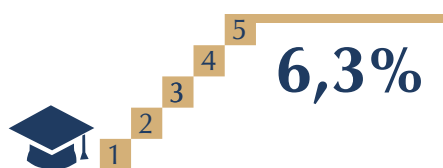
źródło: Sieger, P., Fueglistaller, U. & Zellweger, T. (2014). Student Entrepreneurship Across the Globe: A Look at Intentions and Activities. St.Gallen: Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St.Gallen (KMU-HSG).



Polska jest **jedynym spośród badanych krajów**, w którym dzieci z biznesów rodzinnych, które chcą rozpocząć pracę zaraz po studiach, **jest więcej niż tych**, które po 5 latach wciąż deklarują chęć przejęcia odpowiedzialności za jej rozwój.



Chcę być sukcesorem: Zaraz po studiach 7,2%



5 lat po studiach 6,3%

Badania fokusowe, które miały zgłębić m.in. ten wątek, dały takie interpretacje:

Łatwiej jest wejść do firmy rodziców niż szukać pracy, ale jak coś znajdę, na pewno będę wołał pracować z dala od rodziców.

Chcę pomóc rodzicom rozwinąć firmę, ale w niej nie zostanę. Mam swoje plany.

U ojca mogę się sporo nauczyć, poznać ludzi z branży, mieć kontakty i wtedy dopiero założę swoją firmę.



Motywacji do podjęcia pracy w biznesie rodzinnym jest wiele. Często młodzi ludzie dołączają do firmy z poczucia odpowiedzialności i chęci pomocy rodzinie. Czasem nie widzą innego wyjścia. Ważne, jakie motywacje kierują nimi później. Firma rodzinna to miejsce, w którym można realizować własne pomysły i twórczo się rozwijać, to życzliwość i duże wsparcie. To również swoboda i duża odpowiedzialność. Ale niedobrze jeśli firma staje się złem koniecznym. Wtedy warto poszukać swojej drogi gdzie indziej. A przecież do firmy rodzinnej zawsze można wrócić.



Agnieszka Barańska
Koordynator GUESSS
w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej

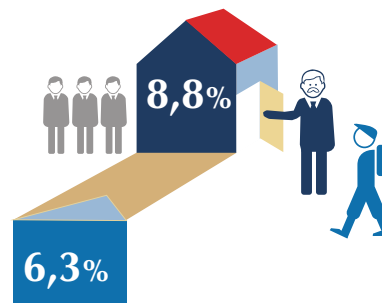


CHCESZ MIEĆ WIĘKSZĄ SZANSĘ NA SUKCESJĘ WEWNĄTRZRODZINNĄ?



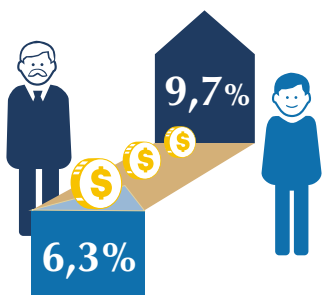
1. ANGAŻUJ DZIECKO W ŻYCIE FIRMY

Wyniki te wzmocnione są jeszcze bardziej wówczas, gdy młodzież z firm rodzinnych (poniżej 18. roku życia) włączana była aktywnie w życie firmy. Okazuje się, że jeśli rodzice zachęcali do działań na rzecz firmy (praktyki, drobne prace biurowe, prace na produkcji etc.), deklarowana chęć do sukcesji wzrastała.



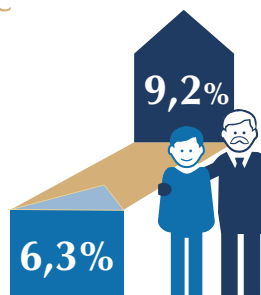
2. WPROWADZAJ W ŚWIAT FINANSÓW

Studenci, którzy mają wgląd w wyniki finansowe firm swoich rodziców, częściej podejmują decyzję, by swoją karierę wiązać z biznesem rodzinnym. Jest to związane z angażowaniem dzieci w życie firmy i zwiększaniem ich świadomości biznesowej. Wspólne rozmowy na tematy strictly finansowe wpływają na zaangażowanie i zwiększanie poczucia odpowiedzialności u dzieci.



3. WZMACNIAJ I OKAZUJ DUMĘ Z OSIĄGNIĘĆ

Studenci, którzy nie odczuwają wsparcia rodziców, zdecydowanie rzadziej wybierają ścieżkę rozwoju zawodowego w ramach firmy rodzinnej. Zdecydowana większość młodzieży, która nie odczuwała psychicznego wsparcia rodziców zaznaczyła, że wolałaby „inną pracę” niż przejęcie firmy. Rodzice okazujący dumę ze swoich dzieci mają większe szanse na to, że będą mieli w nich sukcesora.



Przedsiębiorczość młodych ludzi napotyka na wiele barier! Najpoważniejsze z nich to krzywdzące prawo, wysokie obciążenia publiczne oraz niedobory zasobowe, które ciężko ograniczyć w warunkach nieprzyjawnego rynku. Często stanowią one silne obciążenie psychiczne przedsiębiorców, dlatego warto od najmłodszych lat rozwijać sieci kontaktów, tworzyć nisze rynkowe i uczyć się wykorzystania pozytywnego potencjału otoczenia w rozwoju własnej firmy. Taką możliwość daje zaangażowanie dziecka już we wczesnym wieku w działalność firmy rodziców.



dr inż. Marek Matejun

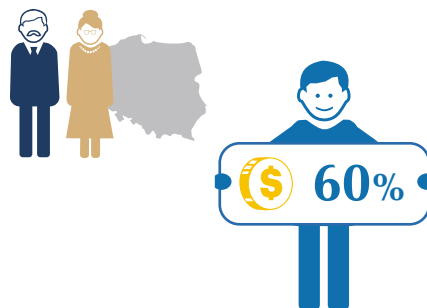
Koordinator GUESS na Politechnice Łódzkiej

WŁASNOŚĆ PO SUKCESJI

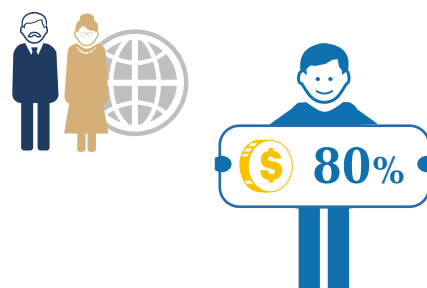
Prawie 54% przebadanych respondentów z firm rodzinnych uważa, że ich rodzice będą chcieli zachować udziały we własności przedsiębiorstwa po przeprowadzeniu procesu sukcesji. To dość typowe dla procesów sukcesyjnych - ważne jednak, by docelowo, wraz z przejęciem przez dzieci odpowiedzialności, nastąpił transfer części udziałów uprawniających do samodzielnej decyzyjności.

UDZIAŁY W FIRMIE - OKAZYJNIE SPRZEDAM

Przy założeniu, że rodzice byłoby w stanie sprzedać firmę zewnętrznemu inwestorowi za równowartość 100 jednostek, to młody sukcesor, aby uzyskać firmę rodzinną na własność, musiałby według ankietowanych zapłacić ok. **60% tej kwoty**.



Te preferencyjne warunki dla dzieci są zrozumiałe, w Polsce i tak rzadko w praktyce spotykany jest popularny np. w Stanach Zjednoczonych model wykupywania udziałów od rodziców. Wyniki międzynarodowe wskazują, że cena, jaką miałyby zapłacić dzieci za udziały, **wynosiłaby 80% wartości**.



Wyniki badań firm rodzinnych zarówno w Polsce jak i zagranicą pokazują, że problem sukcesji jest złożony i obarczony wieloma ryzykami. Szczególnie wymowne jest to, jak mały odsetek dzieci z firm rodzinnych widzi siebie jako kontynuatorów przedsiębiorstw będących dziś własnością ich rodziców. W związku z tym w przypadku wielu firm pokoleniowa „zmiana warty” będzie wiązać się raczej ze sprzedażą biznesu do zewnętrznego inwestora.

Znalezienie odpowiedniego inwestora dla firmy jest procesem długotrwałym i skomplikowanym, dlatego warto do niego dobrze się przygotować i zawczasu go zaplanować. Istotnymi elementami takiego planowania będzie zarówno stworzenie optymalnej struktury prawnej funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i odpowiednie przygotowanie kadr zarządzających firmą. Równie ważne jest także zaplanowanie działalności i finansów firmy na najbliższe lata, aby moment sprzedaży udziałów pozwolił zmaksymalizować ich wartość. W wyniku takiego świadomego przygotowania firmy do zmiany właścicielskiej można mieć czas na znalezienie dla firmy właściciela, który będzie dbał o jej dalszą pomyślność oraz uniknąć wielu perturbacji w trakcie samego procesu sprzedaży.



Piotr Grauer
Dyrektor w Dziale Corporate Finance w KPMG w Polsce

DZIEDZICZKI: DAJCIE NAM SZANSE!

Najczęściej spotykanym na świecie sposobem przekazania firmy kolejnemu pokoleniu jest postępowanie w myśl zasady primogenitury, prawa pierwszeństwa dziedziczenia tronu - wiąże się ono z przekazaniem firmy z ojca na syna, najczęściej pierworodnego.

Perspektywa dzieci jest jednak inna: to dziewczyny chętniej przejmą firmę!



Konfrontując to dodatkowo z wynikami badań sukcesyjnych wśród właścicieli firm rodzinnych, w których wyniki wskazywały, że większość właścicieli często podczas wyboru sukcesora nie bierze pod uwagę kobiety (córkę) - sukcesorem w najczęściej (40%) zostaje najstarszy syn - warto zwrócić uwagę na niewykorzystywany potencjał!

PRZEDSIĘBIORCZE DZIEWCZYNY!



Co druga dziewczyna chce założyć firmę!

Dziewczyny nie tylko częściej niż chłopcy chcieliby wziąć odpowiedzialność za zarządzanie firmą rodzinną, są też bardziej przedsiębiorcze! Planowana ścieżka kariery dzieci z firm rodzinnych z podziałem na płeć 5 lat po ukończeniu studiów pokazuje, że co druga z ankietowanych kobiet planuje działać samodzielnie!



“

Dzisiaj wiele młodych kobiet również podejmuje się tego wyzwania, jakim jest prowadzenie czy kontynuowanie rodzinnej działalności gospodarczej. W ciągu ostatnich 25 lat nastąpiła wielka zmiana, przede wszystkim zmiana mentalna, przewartościująca dawne stereotypy. 25 lat temu firmy zakładali głównie mężczyźni, uczelnie wyższe w Polsce kończyli również w zdecydowanej większości mężczyźni, kobiety stanowiły niewielki procent. Natomiast dzisiaj ponad 70% absolwentów to właśnie kobiety. Co więcej, kobiety na stanowiskach kierowniczych są postrzegane „normalnie”, a nie jako wyjątek potwierdzający regułę. Z kolei pracownicy nie mają nic przeciwko pracy w firmach czy zespołach, gdy ich szefem jest kobieta. 25 lat temu nie było to takie oczywiste. Wygląda więc na to, że „szklany sufit” pęka, oby pęk na dobre.



dr Alicja Hadryś - Nowak

Koordinator GUESS na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu
Ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego

Z ŻYCIA WZIĘTE - HISTORIE SUKCESORÓW

HISTORIA SYNA

Hortimex jest profesjonalnym przedstawicielem światowych producentów dodatków i składników żywności.

Misją firmy jest rozwijanie w Polsce rynku dla produktów i rozwiązań oferowanych przez jej Partnerów światowych producentów takich surowców, a także dzielenie się wiedzą o dodatkach w produkcji i konsumpcji żywności.

Firma istnieje od 1988 roku i jest przedsiębiorstwem rodzinnym, co w praktyce oznacza, że prowadzi biznes odpowiedzialnie, z poszanowaniem praw, w zgodzie z interesem społecznym oraz środowiskiem naturalnym.



Sukcesja w naszej firmie przebiegała w sposób umiarkowanie zaplanowany i rozłożony w czasie. Umiarkowanie, ponieważ mój Tata wiedział, że chce przekazać firmę mnie a ja, wzrastając wraz z firmą, nie wyobrażałem sobie innego scenariusza. Nie było natomiast określonych dat ani szczególnie sprecyzowanych kroków. Sprzyjającym czynnikiem był czas. Przeszedłem w firmie przez kolejne etapy: byłem pracownikiem administracyjnym, handlowcem, kierownikiem działu, wiceprezesem. Miałem dość czasu na zdobycie doświadczenia, pewności siebie, wreszcie na realne objęcie steru. Czas ten przydał się również na zrozumienie niektórych z wartości, jakie przekazywał mi Tata. Bo wiele nauczyłem się od niego, ale nie wszystko od razu rozumiałem.

Utrudnieniem była nie najlepsza komunikacja. Ojciec nie informował otwarcie o szczegółach swoich zamiarów w kwestii sukcesji, mnie zaś niezręcznie było dopytywać się. Kiedy już wyjawiał swoje plany, okazało się, że stoją one w sprzeczności z moim wyobrażeniem. Brak dialogu spowodował konieczność zmiany planów. Później, w trakcie sukcesji, niedostateczna ilość informacji udzielanych zespołowi firmy powodowała czasami konfuzję pracowników. Sporo trudności sprawiało nam także przenoszenie nieporozumień w rodzinie na płaszczyznę firmową. Doprowadziło to nas do znacznego kryzysu w relacjach.

Paradoksalnie, moje zaangażowanie w firmę, które wskazałem jako korzyść, było też moim obciążeniem. Brak doświadczeń zawodowych z zewnątrz powodował, że nieraz „wywahałem otwarte drzwi”, zaś na swój sposób zdeterminowana przyszłość była przyczyną frustracji z powodu braku alternatywy. Szczęśliwie dzięki naszej determinacji i konsekwencji, ale także z pomocą przyjaciół, udało nam się pokonać przeciwności.

Największą trudnością dla mnie było przejście z roli administratora firmy do roli lidera. W pewnym momencie zaczęło docierać do mnie, że nie mam pomysłu na firmę. Wiedziałem jak nią zarządzać, ale nie wiedziałem, dokąd ją prowadzić. Tata zaangażował się w inne przedsięwzięcia, firma toczyła się siłą rozpędu, ale czułem, że to nie wystarczy.

Pomoc przyszła, nieco przypadkiem, z zewnątrz. Wziąłem udział w programie dedykowanym firmom rodzinnym, który w efekcie pozwolił mi wyjść poza moje ograniczenia. Nie wiem, czy poradziłbym sobie bez takiego zewnętrznego wsparcia.



HISTORIA CÓRKI

CO MI POMOGŁO

Firma rodzinna to wyzwanie dla całej rodziny – zarówno tej bezpośrednio pracującej w firmie, jak również dla tych członków rodziny, którzy zdecydowali się wybrać inną drogę zawodową. Głównym wyzwaniem dla mnie było zbalansowanie poczucia odpowiedzialności wobec firmy Rodziców, a chęcią sprawdzenia się „gdzieś indziej”. Z tatą zawsze żartowaliśmy, że nigdy nie będziemy w stanie razem pracować. Mamy silne osobowości i nie ukrywam, że lubimy stawiać „na swoim”.

Dlatego na początku nie planowałam pracy w firmie rodzinnej. Studiowałam i mieszkalam w Warszawie i byłam przekonana, że tam zostanę i będę budować swoją karierę np. w dużej korporacji. Okazało się jednak, że nie realizuję się w takich środowiskach pracy – lubię mieć wpływ na to, co się wokół mnie dzieje, a w tak dużych i poukładanych organizacjach nie jest łatwo mieć przełożenie na to, w którym kierunku zmierzają. Tak więc po dwóch latach podjęłam decyzję, że wracam do Łodzi i chcę pracować z Rodzicami. I to chyba jest najważniejsze – chcieć, a nie musieć. Nie pracuję w firmie rodzinnej, bo nie mogłam znaleźć innej pracy. Pracuję, bo chcę! To daje ogromną motywację i energię.

Pomogli mi również niesamowici Ludzie, których spotkałam na swojej drodze. Miałam bardzo dużo szczęścia do współpracy z osobami, które chciały mnie rozwijać i widziały we mnie potencjał. Miałam świetną mentorkę, z którą do tej pory mam kontakt. Pokazała mi, jaką wartością jest praca i jak ważne jest, aby rozumieć to, co się robi.

CO BYŁO TRUDNE

Gdy rozpoczynałam pracę w rodzinnej firmie trudne było dla mnie odcięcie się od wizerunku „córki Prezesa” i zbudowanie swojego autorytetu. Wiele osób zna mnie, od kiedy byłam dzieckiem i gdy przyszedłam do firmy, nadal tak na mnie patrzyło. Nie pomogło mi to, że skończyłam SGH oraz to że pracowałam dla znanych marek. Przychodząc do firmy miałam 25 lat – wszyscy pracownicy byli starsi ode mnie, z większym doświadczeniem i wiedzą o rynku. Znalezienie swojego miejsca i budowanie autorytetu było jednym z największych wyzwań.

Drugim wyzwaniem było ułożenie relacji rodzinnych w pracy. Pracuję z Mamą, Tatą i Bratem. Nie jest zawsze łatwo oddzielić życie prywatne od zawodowego, tym bardziej w firmie rodzinnej. Zmiana perspektywy, że nie rozmawiam z Tatą, ale z Prezesem, nie z Mamą, ale Wiceprezesem i nie z Bratem, ale z Dyrektorem, nie przychodziła na początku łatwo. Ale po czterech latach pracy w firmie uważam, że udało nam się znaleźć dobry model współpracy. Moi Rodzice od początku wychodzili z założenia, że kolejna osoba w Zarządzie ma wносить dodatkową wartość, a nie zastępować obecne osoby. I to daje mi ciągle przestrzeń do rozwoju!

CO BYM ZMIENIŁA MAJĄC OBECNĄ WIEDZĘ I DOŚWIADCZENIE

Więcej pokory i lepsze poznanie ludzi, z którymi miałam pracować, nim zaczęłam wprowadzać zmiany. W efekcie było mi trudno je wprowadzać w pojedynkę, bo nie pozyskałam sobie najpierw sprzymierzeńców. Nadal pracuję nad tym, aby nasze kontakty były coraz lepsze – to znaczy, żebyśmy mieli większe zaufanie do siebie i tego, co robimy.

Mikomax Smart Office jest polską firmą z ponad 22-letnim doświadczeniem w zakresie aranżacji przestrzeni biurowych.

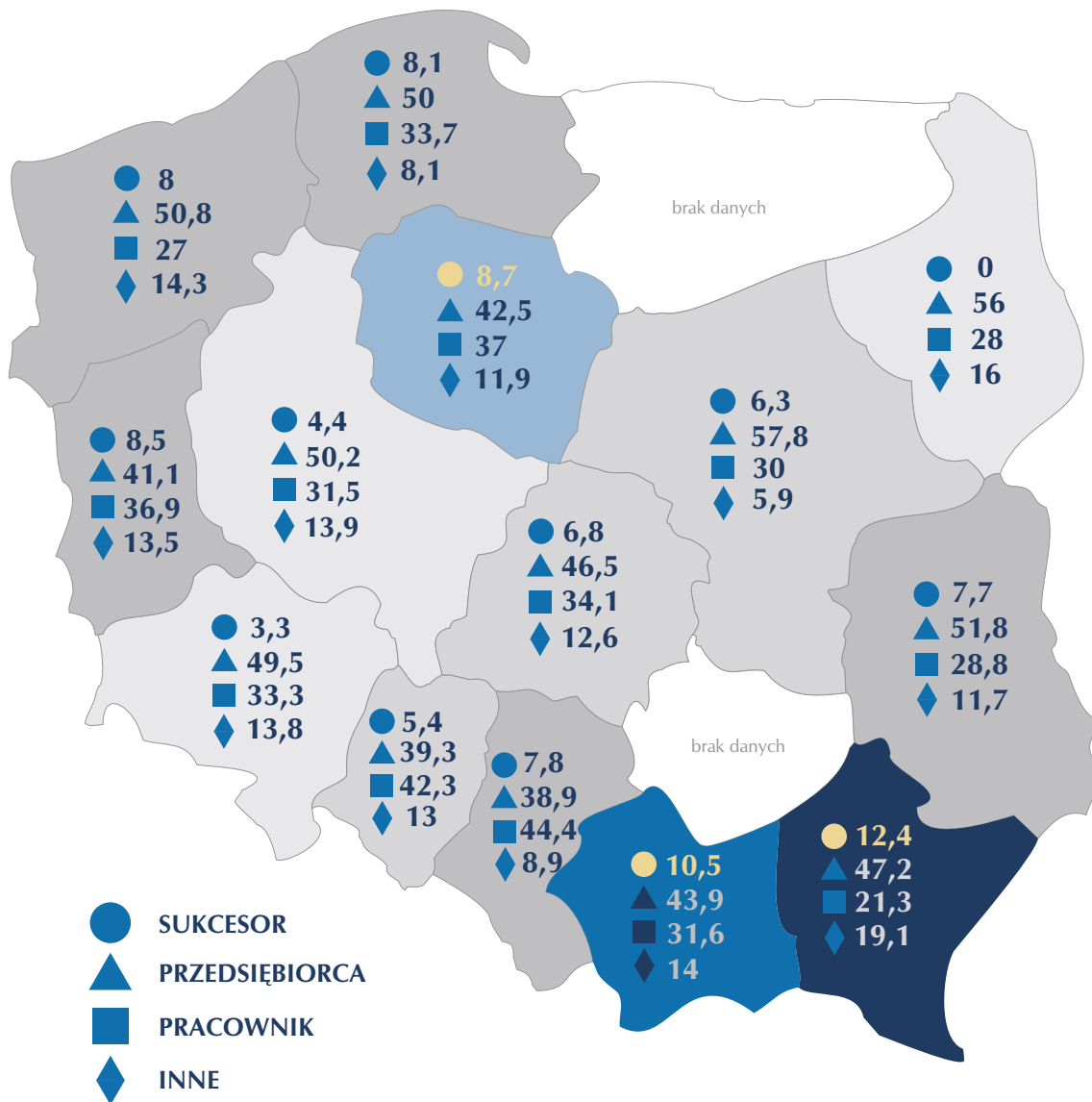
Dostarcza klientom rozwiązania pozwalające na kompleksową organizację miejsc pracy, wpływającą na wzrost efektywności pracowników i całego przedsiębiorstwa.

Firma posiada ofertę dostosowaną do potrzeb różnych branż. Proponuje też usługi wspierające realizację projektu, od procesu rozpoczęcia współpracy po realizację rozwiązań, np. projektowanie przestrzeni pracy, transport i montaż, szkolenia z zasad ergonomii.



ZUZANNA MIKOŁAJCZYK
Dyrektor Marki Mikomax Smart Office
Członek Zarządu

Deklarowane przez studentów ścieżki kariery po 5 latach od czasu ukończenia studiów różnie kształtują się też w zależności od regionów.



Ścieżka kariery różna jest też w zależności od regionu geograficznego: pracę w korporacji najchętniej wybierają studenci ze Śląska, najwięcej przedsiębiorczych studentów uczy się w Warszawie, a dzieci które przejmują firmy po rodzicach najczęściej jest na Podkarpaciu.

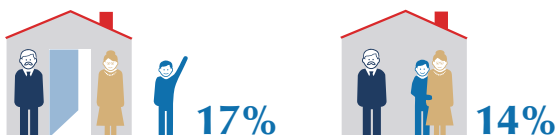
PODSUMOWANIE - 10 NAJWAŻNIEJSZYCH WNIOSKÓW

1. ROZMOWA PILNIE WSKAZANA!

Jeśli przyjąć, że proces sukcesji powinien trwać min. 7-10 lat, to do procesu sukcesyjnego powinni przygotowywać się rodzice ponad połowy badanych studentów. **Zacznijcie rozmawiać!**

2. MIESZKANIE Z RODZICAMI NIE SPRZYJA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Chłopcy, którzy deklarują, że będą mieszkać z rodzicami przynajmniej do ślubu, rzadziej zakładają swoje firmy i **rzadziej też chcą być sukcesorami**, preferując pracę najemną. Na przedsiębiorczość dziewczyn oraz podejmowanie przez nie decyzje sukcesyjne czas mieszkania w domu rodzinnym nie ma praktycznie żadnego wpływu.



3. MNIEJ NIŻ JEDEN Z DZIESIĘCIU!

Jedynie 6,3% badanych „dzieci” deklaruje swoje zainteresowanie sukcesją!

4. SUKCESJA W BRANŻACH

Branże, w których prawdopodobieństwo sukcesyjne **jest wyższe to:**

GASTRONOMIA
I TURYSTYKA

10,4%



CONSULTING ORAZ
DORADZTWO PRAWNE,
I PODATKOWE

9,5%



Najmniej chętnie dzieci przejmują firmy z branży:

EDUKACJA
I SZKOLENIA

3,4%



5. SUKCESJA? WEJDĘ I WYJDĘ

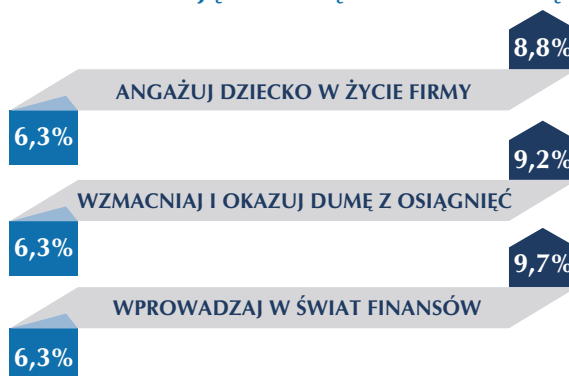
Polska jest **jedynym z badanych krajów**, w którym dzieci z biznesów rodzinnych, które chcą rozpocząć pracę zaraz po studiach, jest więcej niż tych, które po 5 latach wciąż deklarują chęć przejęcia odpowiedzialności za jej rozwój.



6. KARIERA WG REGIONÓW

W roli **pracowników** najchętniej widzą się studenci ze **Śląska 44%**, najbardziej **przedsiębiorczym** regionem jest województwo **mazowieckie 58%**, a najwięcej **sukcesorów** mieszka na **Podkarpaciu 12%**!

7. CHCESZ MIEĆ WIĘKSZĄ SZANSĘ NA SUKCESJĘ WEWNĄTRZ RODZINNĄ?

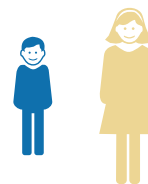


8. SPRZEDAŻ UDZIAŁÓW DZIECIOM

W Polsce rodzice swoim dzieciom oddaliby udziały za **60%**, natomiast rodzice dzieci badanych poza Polską za 80% wartości firmy.

9. DZIEWCZYNY CHĘTNIEJ PRZEJMĄ FIRMĘ

Większą gotowość do sukcesji wykazują dziewczyny.



10. CO DRUGA DZIEWCZYNA CHCE ZAŁOŻYĆ SWOJĄ FIRMĘ!

Planowana ścieżka kariery dzieci z firm rodzinnych z podziałem na płeć, 5 lat po ukończeniu studiów pokazuje, że **co druga z nich planuje działać samodzielnie!**



UCZELNIE BIORĄCE UDZIAŁ W BADANIU

Akademia Leona
Koźmińskiego w Warszawie

Magdalena Kuśmierz



Politechnika Łódzka

dr inż. Marek Matejun



Kaszubsko-Pomorska Szkoła Wyższa
w Wejherowie

mgr Rafał Gierszewski



Politechnika Poznańska

dr inż. Ewa Więcek-Janka



Państwowa Wyższa Szkoła
Informatyki
i Przedsiębiorczości
w Łomży

dr Krystyna Leszczewska



Społeczna Akademia Nauk
w Łodzi

dr Andrzej Marjański



Państwowa Wyższa Szkoła
Zawodowa w Gnieźnie

dr inż. Ewa Więcek-Janka



Szkoła Biznesu Politechniki
Warszawskiej

mgr Agnieszka Barańska



Państwowa Wyższa Szkoła
Zawodowa w Nysie

dr inż. Danuta Seretna-Salamaj



Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie

prof. dr hab. Krystyna Poznańska



Państwowa Wyższa Szkoła
Zawodowa w Tarnowie

mgr Lucyna Krzemińska



Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

dr Monika Kulikowska



Państwowa Wyższa Szkoła
Zawodowa we Włocławku

dr Waldemar Glabiszewski



Uniwersytet Ekonomiczny
w Poznaniu

dr Alicja Hadryś-Nowak



Politechnika Częstochowska
dr Andrzej Brzeziński



Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

prof. dr hab. Krzysztof Safin



Politechnika Gdańska

dr inż. Alicja Sekuła



Uniwersytet
im. Adama Mickiewicza
w Poznaniu

mgr Lidia Kozłowska
mgr Małgorzata Marczak



Uniwersytet Łódzki

dr Agnieszka Kurczewska



Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

dr inż. Anna Jakubczak



Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie

dr Iwona Mendryk



Uniwersytet Wrocławski

dr Jacek Pluta



Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

dr hab. Jerzy Boehlke



Uniwersytet Zielonogórski

prof. dr hab. Arkadiusz Świadek



Uniwersytet Opolski

dr Anna Mijał



Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

dr Marcin Kalinowski



Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

dr Monika Jasińska



Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

dr Roman Łosiński



Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

dr Anna Goliszek
dr Katarzyna Domańska



Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

prof. dr hab. Krzysztof Safin



Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu

dr Agnieszka Piasecka



Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie

mgr Elżbieta Szczepaniak



Uniwersytet Szczeciński

dr Izabela Ostrowska



Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

mgr Radosław Dawidziuk



Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu

dr Ewa Markowska-Bzducha



Wyższa Szkoła Nauk Społecznych i Technicznych w Radomiu

dr Piotr Możyłowski



autorzy raportu: dr Adrianna Lewandowska, Łukasz Tylczyński
współpraca: prof. WSB Krzysztof Safin , dr Jacek Pluta
redakcja: Anna Włodarczyk
partner badania: KPMG
opracowanie graficzne całości i projekt okładki: Agata Nowak
partner zagraniczny: Center For Family Business University of St. Gallen
wydawca: INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO - Poznań 2014
nakład: 1500

kontakt:

INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO
ul. Aleksandra Fredry 7/1
61-709 Poznań
<http://www.ibrpolska.pl>
info@ibrpolska.pl
tel. 61 853 20 10



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO



cutting through complexity

youtube.com/kpmgpoland

facebook.com/kpmgpoland

twitter.com/kpmgpoland

kpmg.com/pl/app

itunes.com/apps/kpmgThoughtLeadership

itunes.com/apps/kpmgPolandCareer



KPMG Poland

Zamów digipacki KPMG!



kpmg.com/pl/investmentinpoland



kpmg.com/pl/rynekdobrluksusowychwpolsce



kpmg.com/pl/rozliczenierocznepit



kpmg.com/pl/kongreskpmg



kpmg.com/pl/finansowezamkniecieroku



kpmg.com/pl/digipackcsr

kpmg.pl

© 2014 KPMG Sp. z o.o. jest polską spółką z ograniczoną odpowiedzialnością i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone. Wydrukowano w Polsce.



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO

ul. Aleksandra Fredry 7/1

61-709 Poznań

<http://www.ibrpolska.pl>

info@ibrpolska.pl

tel. 61 853 20 10