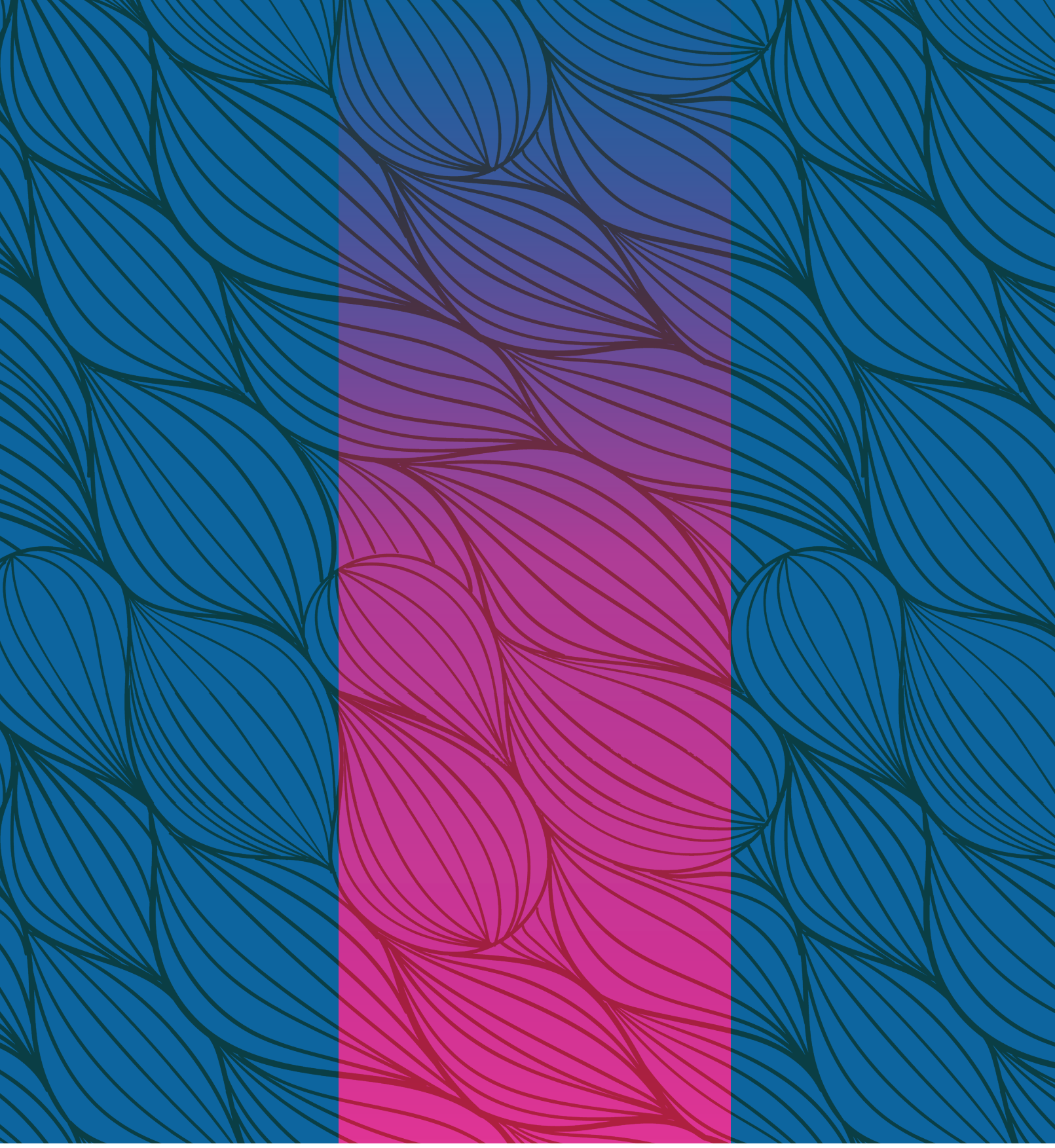
INSTYTUT BIZNESU **RODZINNEGO**

BAROMETR SUKCESYJNY

ŚCIEŻKI KARIERY POKOLENIA NEXT GENERATION W POLSKICH FIRMACH RODZINNYCH

RAPORT

RAPORT NA PODSTAWIE NAJWIĘKSZEGO W POLSCE BADANIA
SUKCESORÓW Z FIRM RODZINNYCH



Raport: **Barometr Sukcesyjny** - *ścieżki kariery pokolenia Next Generation w polskich firmach rodzinnych* powstał na bazie największego w Polsce badania sukcesorów, realizowanego przez Instytut Biznesu Rodzinnego w ramach realizacji II polskiej edycji międzynarodowego projektu GUESSS (Global University Entrepreneurial Student Spirit Students' Survey) realizowanego w 50 krajach na wszystkich kontynentach. W Badaniu wzięło udział ponad 1000 uczelni, w tym 50 z Polski. Łącznie przebadano 21 386 sukcesorów, w tym 1471 z Polski. Niniejszy raport jest dedykowany polskim spadkobiercom rodzinnych biznesów.

INSTYTUT BIZNESU **RODZINNEGO**

BAROMETR SUKCESYJNY

ŚCIEŻKI KARIERY POKOLENIA NEXT GENERATION W POLSKICH FIRMACH RODZINNYCH

RAPORT

RAPORT NA PODSTAWIE NAJWIĘKSZEGO W POLSCE BADANIA
SUKCESORÓW Z FIRM RODZINNYCH

Autorzy Raportu:
dr Adrianna Lewandowska
mgr Łukasz Tylczyński

Opracowanie graficzne całości i projekt okładki:
Łukasz Skotnicki

Wydawca:
Instytut Biznesu Rodzinnego
Poznań, 2017

INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

ISBN:
978-83-937759-4-1

Instytutu Biznesu Rodzinnego
Paderewskiego 8
61-770 Poznań

t: 61 307 14 27
m: info@ibrpolska.pl

Spis treści

Wstęp 7

1 Od ***autorów*** 8

2 ***Millenialsi***
nowe pokolenie właścicieli polskiego biznesu – **metryczka** 9

Edukacja sukcesorów i wpływ uczelni wyższych
na kreowanie podstaw przedsiębiorczych 12

3 Wychowanie w duchu
przedsiębiorczości 15

Podłoże rodzinne sukcesorów polskich firm rodzinnych 16

Innowacyjność NextG - Na czym najbardziej zależy młodemu pokoleniu
w poprawie prowadzeniu biznesu 19

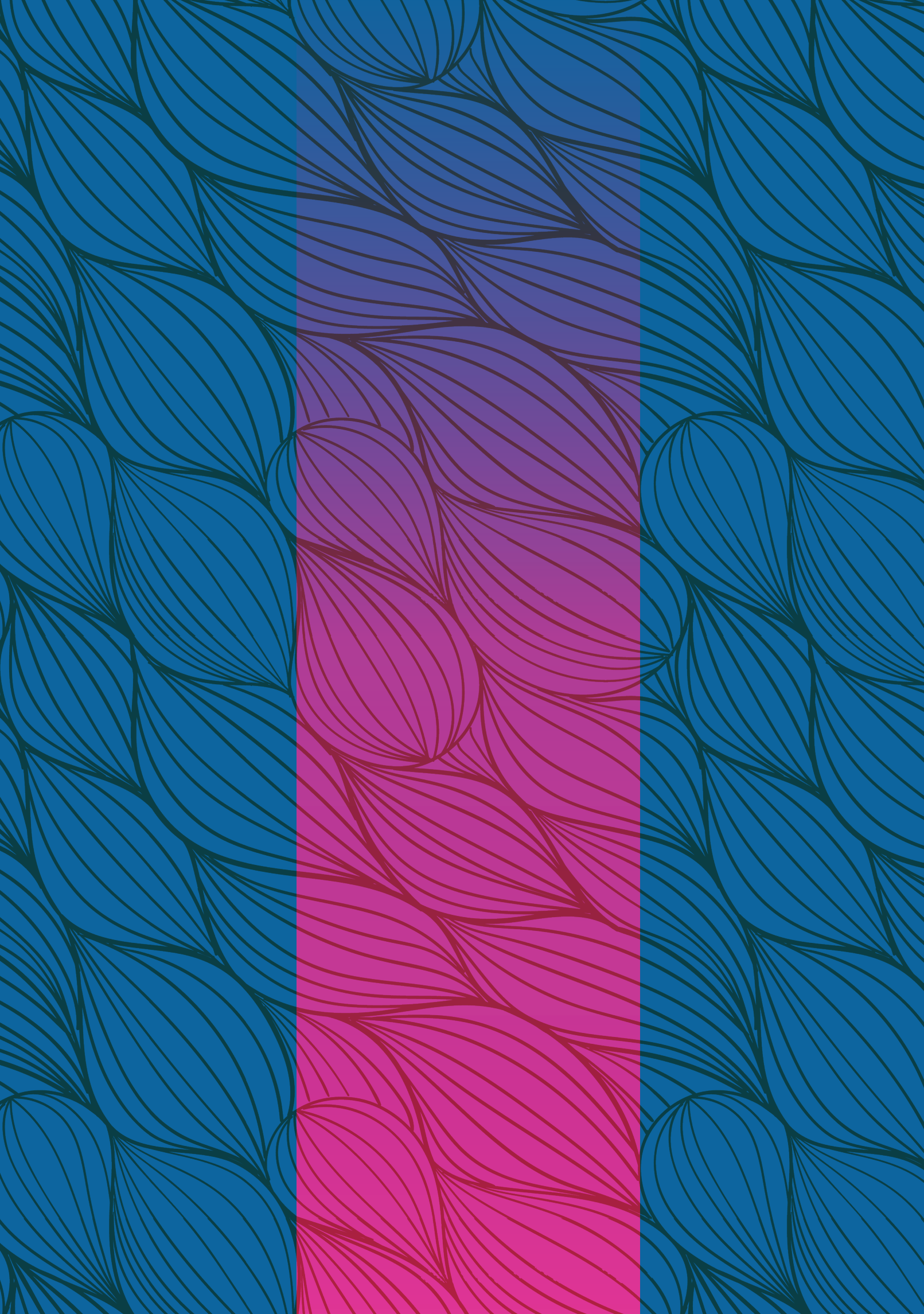
Planowana ***ścieżka kariery sukcesora*** 20

4 ***Sukcesja***
firmy rodzinnej 22

5 Firma ***rodziców*** 24

6 ***Najważniejsze dane***
z raportu 28

7 ***Kontakt*** z Instytutem Biznesu Rodzinnego 31



Wstęp

W polskim biznesie prywatnym pojawił się długo wyczekiwany moment przekazywania sterów biznesu kolejnemu pokoleniu właścicieli. Dla rodzimej gospodarki jest to okres bardzo trudny, gdyż wiąże się z masową sukcesją. Obserwując doświadczenia z krajów zachodnich, takich jak Niemcy, czy Szwajcaria, mamy się czego obawiać. W krajach tych tylko trzem na dziesięć firm udaje się z sukcesem przekazać firmę z pierwszego do drugiego pokolenia. W Polsce może być jeszcze trudniej, gdyż zaledwie 8,1% sukcesorów deklaruje chęć przejęcia firmy po rodzicach.

Młode pokolenie millennialsów, które lada moment stanowić będzie dominującą grupę na rynku pracy, zdecydowanie różni się od pokolenia baby boomers, które zakładało pierwsze firmy w wolnej gospodarczo Polsce. W drugiej edycji raportu Barometr Sukcesyjny, staramy się poddać diagnozie intencje do przedsiębiorczości sukcesorów.

Jako Partner szwajcarskiego Center for Family Business - University of St. Gallen - bierzemy cykliczny udział w międzynarodowym projekcie badawczym Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS), by sprawdzić, czy edukacja z zakresu tej unikalnej specyfiki prowadzenia biznesu, jaką jest przedsiębiorczość rodzinna, przynosi wzrost potencjału sukcesyjnego wśród spadkobierców rodzinnych firm. Chcieliśmy również zobaczyć, jak kształtują się planowane ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych, spojrzenie młodych na biznes, przedsiębiorczość i przyszłość.

Do badania zaprosiliśmy pięćdziesiąt renomowanych polskich uczelni wyższych, które aktywnie włączyły się do realizacji projektu. Po kilku miesiącach wspólnej pracy, zbierania danych i analiz, wyłoniliśmy 1471 sukcesorów z polskich firm rodzinnych, wśród których zbadaliśmy predyspozycje do przedsiębiorczości.

Skala wyzwań sukcesyjnych w Polsce jest ogromna i nie można jej bagatelizować. Szczególnie, że w naszym państwie funkcjonuje niemal 2,2 miliona firm, których właścicielami są rodziny, a ponad 800 tysięcy z nich mówi o sobie, że jest firmą rodzinną. Według badań i prognoz ponad połowa właścicieli rodzinnych firm w ciągu najbliższych kilku lat będzie chciałao przekazać stery biznesu kolejnemu pokoleniu.

Pokolenie millennialsów, czyli urodzonych w latach 90., stanowić będzie 75% aktywnej zawodowo siły roboczej już w okolicach 2025 roku. Sam ZUS przewiduje, że po 2030 roku na jedną osobę pracującą przypadać będzie dwóch emerytów. Już za kilkanaście lat statystyczny sukcesor firmy rodzinnej będzie musiał zarobić na emeryturę obojga swoich rodziców. Wyzwanie jest niezwykle istotne dla przyszłości polskiej przedsiębiorczości. W przypadku nieudanych procesów sukcesyjnych z mapy Polski znikną firmy rodzinne, które często są jedynymi pracodawcami w swoich regionach, jak również znanymi i lubianymi markami

Zapraszamy do zapoznania się z raportem:
Barometr Sukcesyjny - ścieżki kariery pokolenia Next Generation w polskich firmach rodzinnych

Mamy nadzieję, że niniejszy raport stanowić będzie punkt wyjścia do dyskusji nad przyszłością polskiej gospodarki, a rodziny biznesowe zachęci do międzypokoleniowego dialogu, który przyczyni się do efektywnej sukcesji wielu polskich, rodzinnych firm.

INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO

Od **Autorów**

Pokolenie Next Generation w firmach rodzinnych nie boi się ryzyka, nowych rozwiązań i nowoczesnych technologii. Zdolni, kreatywni, wykształceni następcy mają miliony pomysłów na minutę. Są gotowi na biznesowe podróże, internacjonalizację, rozwój w świecie rzeczywistym i wirtualnym. Świat jest dla nich globalną wioską.

Pracując z firmami rodzinnymi widzę pasję i zaangażowanie młodych liderów, ich determinację w dążeniu do celu, chęć rozwoju i ogrom wysiłku, który wkładają w przedsiębiorstwa rodziców – często jeszcze studiując czy zdobywając doświadczenie na etacie w innych przedsiębiorstwach. Sukcesorzy powoli nabierają gotowości do przejęcia odpowiedzialności za dorobek życia swoich rodziców – za firmę rodzinną. Widzę wzrost zainteresowania sukcesją biznesu wśród młodych, którzy chętniej przejmą firmę po rodzicach. Dziś 8,1% sukcesorów chce przejąć firmę po rodzicach – wg poprzedniej edycji Barometru Sukcesyjnego było to 6,3%. Budująca jest również samoświadomość rodzinności biznesu wśród sukcesorów. Podczas gdy tylko 36% nestorów firm rodzinnych uważa swój biznes za rodzinny, to wśród reprezentantów pokolenia Next Generation jest to wskaźnik zdecydowanie wyższy – wynosi 62%. Pozwala mi to wierzyć w to, że mimo ogromnego wyzwania nadchodzącej fali procesów sukcesyjnych, firmy rodzinne z kolejnym pokoleniem właścicieli na pokładzie będą dalej stanowić o sile polskiej gospodarki.

DR ADRIANNA LEWANDOWSKA, MBA
Prezes, Instytut Biznesu Rodzinnego

Kolejna edycja Barometru Sukcesyjnego, którą miałem przyjemność nadzorować na 50 polskich uczelniach wyższych, dała nam, badaczom i obserwatorom funkcjonowania rynku firm rodzinnych w Polsce, bardzo ciekawe spostrzeżenia. Dzieci z firm rodzinnych stanowią ok. 30% wszystkich studentów w ogóle. Jest to ogromny kapitał ludzki, który wkrótce zasili rynek pracy. Wśród sukcesorów rodzinnych firm dało się zaobserwować występowanie „genu przedsiębiorczości". 47,3% dzieci z firm rodzinnych planuje w najbliższym czasie założenie własnego start-up'u. Potwierdziły się również nasze hipotezy, że innowacyjność młodego pokolenia sukcesorów generowana jest w domu rodzinnym. 33,7% sukcesorów pomysł na własną działalność zaczerpnęła od członków najbliższej rodziny. Ich nierodzinni rówieśnicy, których rodzice pracują na etacie, zdecydowanie częściej wybiorą etat niż własną firmę. Mamy nadzieję, że lektura raportu przybliży czytelnikowi argumentację i wartości, jakimi kieruje się pokolenie Next Generation przy wyborze ścieżek kariery, studiów wyższych i pozwoli zdiagnozować ich predyspozycje do przedsiębiorczości.

ŁUKASZ TYLCZYŃSKI
Ekspert ds. Badań i Rozwoju, Instytut Biznesu Rodzinnego

2 Millennialsi
nowe pokolenie właścicieli polskiego biznesu – **metryczka**

Nowe pokolenie *właścicieli polskiego biznesu*

Młodzi ludzie, wśród których zdecydowana większość to tzw. millennialsi, starają się starannie zaplanować swoją zawodową przyszłość. Świadczyć może o tym wybór kierunków studiów czy uczestnictwo w akademickich aktywnościach poszerzających spektrum biznesowej optyki. Konkretne studia wyższe, pozyskana na nich wiedza i zdobywane na licznych stażach, praktykach, czy zagranicznych wymianach, doświadczenie i kontakty, zaprocentują w przyszłości i pomogą sukcesorom w budowaniu własnego autorytetu i tożsamości zawodowej.

Ogromne zainteresowanie sukcesorów z firm rodzinnych rozwojem osobistym, najnowszymi trendami czy wymianą doświadczeń widzimy również organizując dwa coroczne kongresy dla firm rodzinnych. Wspólnie ze swoimi rodzicami sukcesorzy biorą aktywny udział w dyskusjach i warsztatach podczas Międzynarodowego Kongresu Firm Rodzinnych. Dlatego w 2016 stworzyliśmy platformę wymiany wiedzy i networkingu tylko dla sukcesorów – Kongres Next Generation. To jeszcze jedna okazja do inspirujących rozmów i ciekawych spotkań.

Program Kongresu Next Generation
zbudowany jest wokół pięciu ważnych dla sukcesorów tematów:

P	O	W	E	R
przywództwo	obawy	wartości	ekspansja	rodzina

Pracując nad tymi pięcioma obszarami sukcesorzy stają się liderami przyszłości!

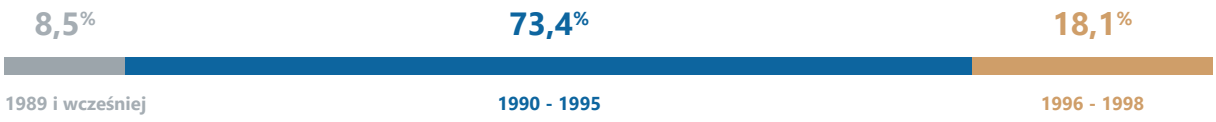
Obserwując niesamowity pęd do wiedzy, zdobywania nowych umiejętności i doświadczeń, zapoczątkowaliśmy również program managerski dedykowany specjalnie dla młodego pokolenia z firm rodzinnych. Głównym założeniem programu ma być przede wszystkim bezpośredni kontakt z topowymi przedsiębiorcami rodzinnymi z Polski – by Next Generation mogło „uczyć się" najlepszych praktyk biznesowych.

Kogo ***badaliśmy?***

W projekcie GUESSS uczestniczyło ponad 1000 uczelni wyższych z 50 krajów na całym świecie. Międzynarodowy zespół badaczy sprawdził predyspozycje biznesowe wśród **21 386 sukcesorów** z firm rodzinnych ze wszystkich kontynentów.

W II polskiej edycji badania realizowanej w 2016 roku przez Instytut Biznesu wzięło udział **1471 sukcesorów** (61,8% stanowiły kobiety, 38,2% mężczyźni), którzy potencjalnie mogą być w przyszłości właścicielami biznesów prowadzonych aktualnie przez ich rodziców. To właśnie dla polskiej próby 1471 sukcesorów prezentujemy wyniki niniejszego raportu.

Data urodzenia *respondentów*



MILLENNIALSI

Millennialsi, zwani inaczej pokoleniem Y, to osoby urodzone pomiędzy 1980 a 2000 rokiem. Jest to grupa licząca w Polsce już ok. 9 mln osób. Ze względu na tak dużą liczebność oraz fakt, że to właśnie millennialsi kupują i wydają najwięcej, są oni dla marek najważniejszą grupą docelową. To dla nich tworzone są dedykowane strategie marketingowe i to właśnie oni dyktują zmiany w ofercie firm.

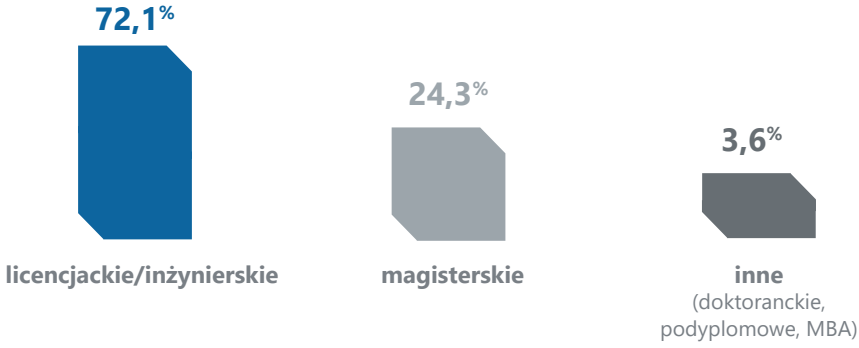
Co wyróżnia millennialsów na tle innych pokoleń? Przeświadczenie o swojej wyjątkowości i wysokich kompetencjach, przedsiębiorczość oraz pewność siebie. To pokolenie, które chce bezpośrednio decydować o tym, co wybiera, zamiast biernie korzystać z dostępnych ofert. Millennialsi to także osoby niezwykle elastyczne – szybko dostosowują się do nowych okoliczności (np. częsta zmiana pracy) oraz bardzo sprawnie przyswajają nowe technologie. Cechują się jednak też rozsądkiem i krytycznym stosunkiem do otaczającego świata.

Źródło: *Forbes.pl [dostęp: 19 września 2017)*

ponad 90%

sukcesorów, *którzy są aktualnie w trakcie studiów wyższych* **to tzw. MILLENNIALSI**, *którzy rozpoczęli już, bądź lada moment rozpoczną, zawodową ścieżkę kariery.*

***Rodzaj** studiów*



Zdecydowana większość sukcesorów uczestniczących w badaniu GUESSS to osoby, które są aktualnie na studiach inżynierskich bądź licencjackich (pierwszy stopień). Fakt, że większość z nich zdecyduje się na kontynuację nauki co najmniej do uzyskania tytułu magistra, daje bufor czasowy oraz realną szansę dla ich rodziców na podjęcie międzypokoleniowego dialogu dotyczącego zaangażowania dzieci w rodzinny biznes. Czy podjęty wybór akademickiej drogi sukcesora jest tożsamy z wyborem ścieżki kariery?

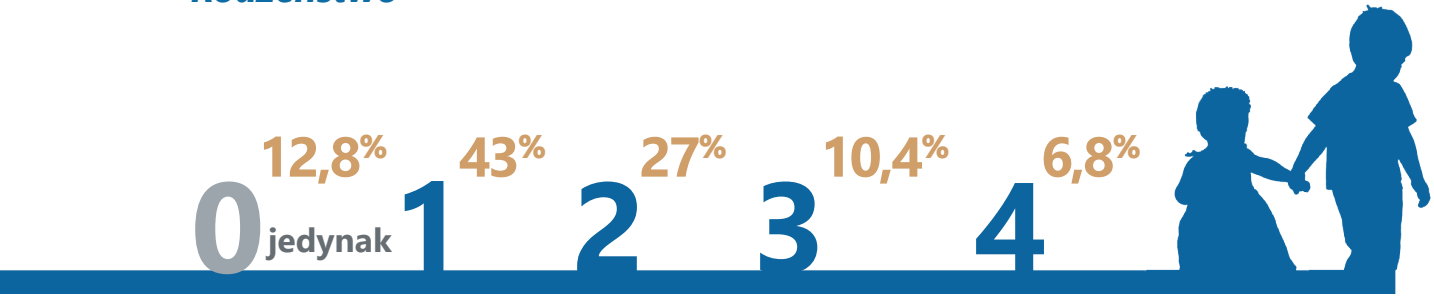
Wybór odpowiedniego kierunku studiów to dopiero początek drogi sukcesora!

Gdy wśród Next Generation rozmawiamy o tym, co jest potrzebne do przejęcia sterów, sukcesorzy mówią zarówno o twardej wiedzy, którą mogliby zastosować w przedsiębiorstwie, znajomości rynku czy też o niezależności biznesowej, jak i o umiejętnościach miękkich i własnych predyspozycjach. Organizując m.in. wydarzenia dedykowane Next Generation staramy się w taki sposób konstruować agendę wydarzenia, aby wzmacniać oba obszary: rozmawiamy o strategii biznesowej, tematach finansowych i prawnych, a także o znaczeniu efektywnej komunikacji w rodzinie i firmie, rozwoju osobistym czy rozwiązywaniu konfliktów.

FamilyBusiness
ZARZĄDZANIE FIRMĄ RODZINNĄ

Anna Włodarczyk
Koordynator Magazynu FAMILY BUSINESS
Współorganizator Kongresu Next Generation
odpowiedzialna za program i opiekę nad prelegentami
Instytut Biznesu Rodzinnego

Rodzeństwo



48,3% sukcesorów nie posiada rodzeństwa starszego od siebie, co w myśl panujących w Polsce trendów i deklaracji właścicieli, którzy preferują zasadę primogenitury w transferze międzypokoleniowym, sprawia, że niemal połowa biorących udział w badaniu sukcesorów stoi na pierwszym miejscu w kolejce do przejęcia sterów rodzinnego biznesu.

Większość właścicieli firm rodzinnych posiada więcej niż jedno dziecko, co może sprawić perturbacje przy ewentualnym procesie sukcesji. W związku z tym istotne jest staranne zaplanowanie tego procesu, a także wprowadzenie odpowiednich mechanizmów ładu rodziny, które regulują udział rodziny w biznesie i biznesu w rodzinie.

O swoich doświadczeniach w podziale odpowiedzialności pomiędzy rodzeństwem sukcesorzy opowiadają nam m.in. podczas Kongresu Next Generation. Podział zadań i obowiązków zgodnie z predyspozycjami oraz pragnieniami brata i siostry jest możliwy – często to syn przejmuje zarządzanie operacyjne, a córka sprawy związane ze sprzedażą i marketingiem. Albo starszy brat zajmuje się eksportem, a młodszy wdraża controlling. Wspólna pasja sprawia, że rodzeństwa z sukcesem rozwijają rodzinny biznes. Choć często słyszymy, że to trudne zadanie.

Widząc, jak sukcesorom często ciężko „odnaleźć się" pomiędzy oczekiwaniami rodziców, podziałem ról w rodzeństwie, a własnymi pragnieniami, eksperci Instytutu niejednokrotnie pomagają Next Generation zaplanować ścieżkę kariery. Poprzez szereg testów kompetencyjnych, a przede wszystkim szczere i długie rozmowy, ekspert określa profil i naturalne predyspozycje sukcesora. Dzięki temu przedstawiciel Next Generation otrzymuje pełen raport wraz z sugestiami na temat dalszych kroków potrzebnych do własnego rozwoju. To pozwala mu nie tylko budować autorytet potencjalnego właściciela firmy rodzinnej, ale również (najzwyczajniej w świecie!) spełniać swoje pasje jednocześnie doskonaląc przygotowanie do stojących przed nim wyzwań.

Zofia Skotnicka
Koordynator Kongresu NextG

Instytut Biznesu Rodzinnego

Edukacja sukcesorów i wpływ uczelni wyższych
na kreowanie podstaw przedsiębiorczych.

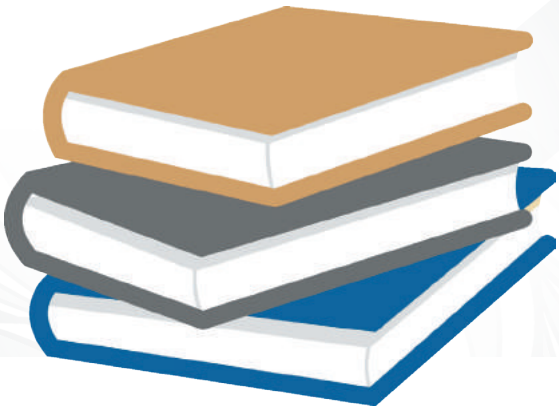
Wśród najpopularniejszych kierunków studiów dominują te związane z biznesem, prawem i ekonomią, czyli wiedzą niezbędną do prowadzenia własnej działalności gospodarczej – te kierunki studiuje co trzeci sukcesor firmy rodzinnej. Natomiast jeden na czterech jako podstawę własnej edukacji na stopniu akademickim wybiera kierunki techniczne oraz informatykę czy architekturę. Dzieje się tak dlatego, że w wielu firmach rodzinnych decydującą przewagą konkurencyjną jest odpowiedni know-how. W związku z tym sukcesorzy zgłębiają specjalistyczną wiedzę, której wymaga dana branża. Co szósty sukcesor (16,9%) zdecydował się na „inny" kierunek studiów. Jako najczęściej wybierany „inny" kierunek studiów wskazywana była logistyka, która uczy szerokiego planowania, myślenia projektowego i zarządzania zasobami pod presją czasu, ograniczonych zasobów i wielu zmiennych – codzienności prowadzenia rodzinnego przedsiębiorstwa.

Edukacja

Sukcesorzy poddali ocenie wpływ uczelni wyższej na przedsiębiorczość. Największą wartość upatrują we wzroście potencjału dostrzegania nowych możliwości, co jest niezwykle budujące, gdyż w większości przypadków sukcesorzy znali do tej pory głównie mechanizmy funkcjonowania firmy ich rodziców. W tym wypadku studia wyższe kreują wśród przedstawicieli Next Generation takie przedsiębiorcze postawy jak: sieciowanie kontaktów, kompetencje zarządcze i przywództwo, uczestnictwo w inicjatywach zwiększających zakres przedsiębiorczości, wizualizacja wyzwań stojących przed prowadzeniem własnego biznesu jak poszerzenie spektrum inicjatyw z zakresu przedsiębiorczości.

W skali od 1 do 7 studenci oceniali ***wpływ uczelni wyższej na kształtowanie podstaw przedsiębiorczych:***

Wzrost potencjału dostrzegania nowych możliwości biznesowych	**4,63**
Udział w inicjatywach akademickich z zakresu przedsiębiorczości	**4,43**
Wzrost zrozumienia postaw, wartości i motywacji przedsiębiorców	**4,20**
Zwiększenie kompetencji z zakresu zarządzania, niezbędnych do stworzenia własnej firmy	**4,16**
Rozwój umiejętności pozyskiwania nowych kontaktów - networkingu	**4,11**
Zrozumienie procesów jakie należy przedsięwziąć, aby założyć własny biznes	**3,84**



Kierunek studiów sukcesora

35,2%	**PRAWO I EKONOMIA** (łącznie z naukami o biznesie)
26,3%	**KIERUNKI TECHNICZNE** (łącznie z Informatyką i Architekturą)
16,9%	**INNY**
7%	**NAUKI SPOŁECZNE** (np. Psychologia, Politologia, Pedagogika)
6,3%	**MEDYCYNA / NAUKI O ZDROWIU**
5,3%	**MATEMATYKA I NAUKI PRZYRODNICZE**
3%	**SZTUKA / NAUKI HUMANISTYCZNE** (np., językoznawstwo, kulturoznawstwo, religia, filozofia, historia)

Przejęcie firmy rodzinnej nie jest jedyną możliwą ścieżką kariery dla młodych sukcesorów.

W dokonaniu właściwego i świadomego wyboru, czy przejęcie firmy to właściwa droga, pomóc może edukacja akademicka. Studia powinny nie tylko uświadamiać sukcesorów, z czym wiąże się przejęcie firmy rodzinnej, jakie są zalety i wady takiej decyzji, ale też kompleksowo przygotowywać sukcesorów do przewodzenia biznesem rodzinnym w przyszłości.

Prof. Dr. Philipp Sieger
CEO GUESSS Project, University of Bern

Sukcesorzy firm rodzinnych stanowić będą o sile polskiej gospodarki w momencie zasilenia rynku pracy. Analiza wyborów kierunków studiów, których dokonali potencjalni spadkobiercy rodzinnych biznesów i które w dużej mierze oscylują wokół kierunków związanych z prowadzeniem firmy i biznesem, pozwala stwierdzić, że młode pokolenie sukcesorów chce się jak najlepiej przygotować do prowadzenia firmy w przyszłości. Duża świadomość sukcesorów nt. „rodzinności" biznesów prowadzonych przez ich rodziców budzi nadzieję, że nabyta przez nich w trakcie studiów wiedza zostanie wykorzystana w kolejnych pokoleniach właścicieli polskich firm rodzinnych, zwiększając tym samym odsetek udanych sukcesji wewnątrzrodzinnych.

Prof. Jan Klimek
Członek Rady Programowej Instytutu Biznesu Rodzinnego
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Dla wyższych uczelni, gdzie jak w przypadku Akademii Leona Koźmińskiego odsetek studentów wywodzących się z rodzin o tradycjach biznesowych przekracza 40%, przygotowanie do sukcesji stanowi nie lada wyzwanie. Staramy się temu sprostać pokazując, poprzez rozszerzoną ofertę dydaktyczną dotyczącą rodzinnej przedsiębiorczości, że powrót do rodzinnej firmy może być ciekawszym wariantem kariery zawodowej niż na przykład praca w dużej korporacji. Przekazujemy też konkretną wiedzę i umiejętności przydatne w procesie sukcesji. Od kilku lat prowadzimy specjalistyczne seminarium licencjackie „Rozwój rodzinnej firmy", na którym studenci przygotowują szczegółowe koncepcje rozwoju rodzinnego biznesu.

Prof. Jerzy Cieślik
Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

3 Wychowanie w duchu **przedsiębiorczości**

Wpływ rodziców *na wartości sukcesora*

W firmach rodzinnych nieustannie nakładają się na siebie dwa obszary: biznesu i rodziny. Dzieci przedsiębiorców od najmłodszych lat obserwują biznesowe strategie rodziców, budowanie relacji z klientami i partnerami, a także są świadkami rozmów o firmie, które bardzo często dominują wśród poruszanych tematówprzy wspólnym spędzaniu czasu w gronie rodzinnym.

To właśnie zachowanie rodziców traktowane jest przez sukcesora jako wzorzec, a te doprowadzają do zakorzenienia pewnych wartości wśród młodego pokolenia. Sukcesorzy, którzy brali udział w badaniu, wskazali najważniejsze wartości BIZNESOWE, którymi chcą kierować się w życiu.

Wartości rodzinne, którymi sukcesor kieruje się przy ***podejmowaniu decyzji biznesowych:***

- **prowadzenie firmy w oparciu o dobre praktyki zarządzania**
- **pokazanie klientom, że zależy mi na zaspokajaniu ich potrzeb bardziej niż na samym prowadzeniu działalności gospodarczej**
- **możliwość pokazania swoim klientom, że mocno podzielam ich opinie, interesy i wartości**
- **odpowiedzialność za otaczający mnie świat**
- **dostarczenie produktu/usługi, która jest użyteczna dla grupy osób z którymi się identyfikuję** (np. przyjaciele, znajomi, społeczność lokalna)
- **uczynienia świata lepszym** (np. CSR, ochrona środowiska)

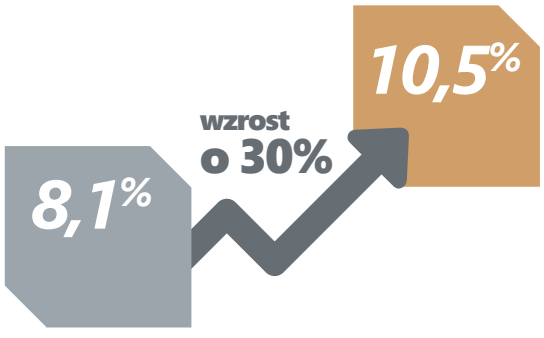
Budowanie wiarygodności: wiele osób uważa, że to doświadczenie i namacalny sukces najlepiej budują wiarygodność. Wierzę jednak, że najważniejsze w budowaniu wiarygodności jest branie pełnej odpowiedzialności za swoje działania. Podejmując kluczowe decyzje młode pokolenie powinno akceptować ich konsekwencje, oczywiście proporcjonalnie do stopnia ich wiedzy i odpowiedzialności. Podczas gdy swoboda w pytaniu o radę w trudnych sytuacjach jest cechą zdecydowanie pozytywną, to ciągłe szukanie potwierdzenia słuszności swoich decyzji może wbrew pozorom zmniejszać wiarygodność. Jak możemy oczekiwać bycia postrzeganym jako osoby wiarygodne, jeśli jednocześnie boimy się porażki i ponoszenia konsekwencji swoich wyborów i działań?

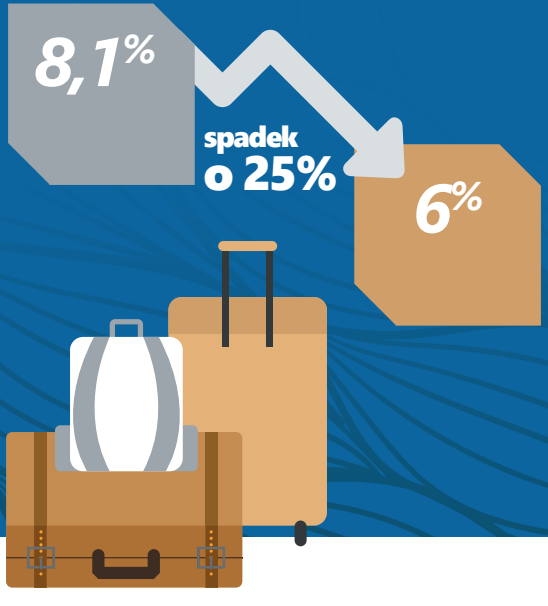
Jak możemy oczekiwać bycia postrzeganym jako osoby wiarygodne, jeśli nie będziemy popełniać błędów i nie będziemy się na nich uczyć?

dr Claudia Binz Astrachan
Lucerne Business School, Szwajcaria

Podłoże rodzinne sukcesorów *polskich firm rodzinnych*

O tym, jak istotne w późniejszym życiu zawodowym sukcesora oraz predyspozycji do sukcesji, są relacje o podłożu rodzinnym, świadczy fakt, że w przypadku, w którym dzieci podziwiają i z dumą patrzą na osiągnięcia swoich rodziców, nawet o **30%** wzrasta deklaracja chęci do sukcesji firmy u młodego pokolenia. Podobnie jest w przypadku, w którym to rodzice czują dumę z osiągnięć swoich dzieci. Poprzez ten zabieg rodzice budują biznesową pewność siebie wśród dzieci, która również realnie przekłada się na wzrost ich chęci do przejęcia rodzinnego biznesu.





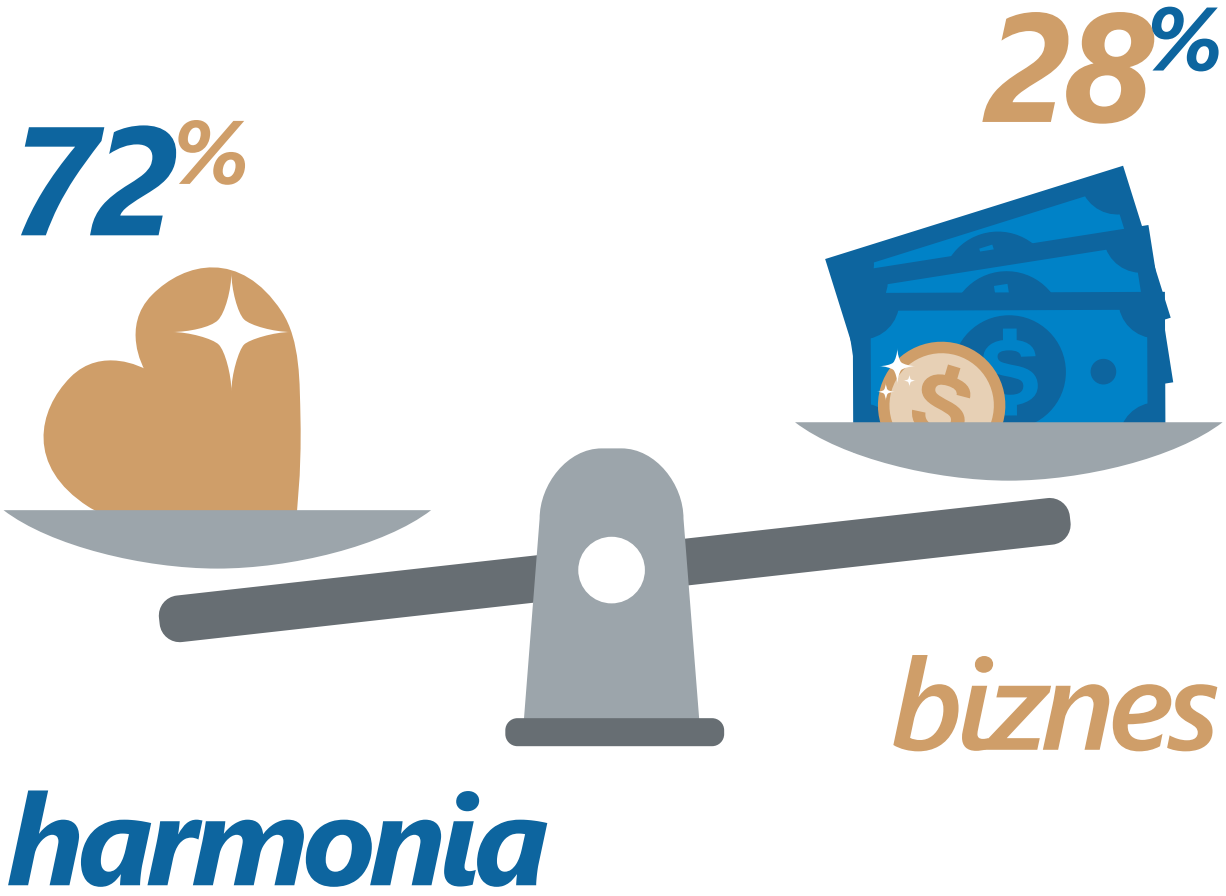
W stosunku do poprzedniej edycji badania zanotowany jest również spadek deklaracji sukcesorów odnośnie mieszkania z rodzicami aż do zawarcia związku małżeńskiego. O ile w przypadku kobiet wcześniejsze pójście „na swoje" nie ma żadnego znaczenia w ewentualnej sukcesji czy założenia własnego biznesu, o tyle wśród mężczyzn włoski model rodziny zdecydowanie nie służy przedsiębiorczości. **Sukcesorzy, którzy mieszkają z rodzicami aż do ślubu zdecydowanie rzadziej (o prawie 25%)** niż Ci, którzy opuścili dom rodzinny przed ślubem, otwierają swoje firmy czy wykazują chęć do sukcesji. W związku z tym odnotowany wzrost wcześniejszego usamodzielnienia się sukcesorów należy rozpatrywać jako korzystny i zwiększający szanse na ewentualną sukcesję rodzinnego biznesu w przyszłości.

76,8% *W środowisku, w którym żyję, dzieci są dumne* ***z osiągnięć swoich rodziców.***

82,7% *W środowisku, w którym żyję, rodzice są dumni* ***z osiągnięć swoich dzieci.***

48,1% *W środowisku, w którym żyję, dzieci zazwyczaj* ***mieszkają ze swoimi rodzicami, aż do czasu, gdy wezmą ślub.***

Harmonia w rodzinie ***ważniejsza niż sam biznes***



Mając na szali harmonię w rodzinie oraz dobro biznesu, sukcesorzy firm rodzinnych zdecydowanie częściej wskazują rodzinną harmonię jako ważniejszą. Wartości rodzinne są silną podstawą funkcjonowania rodzin biznesowych, a młode pokolenie sukcesorów często przedkłada dobro rodziny nad dobro własne. Jest to z jednej strony korzystne, gdyż spaja członków firmy rodzinnej, z drugiej strony może to być ogromnie problematyczne, gdy młode pokolenie przejmując stery biznesu będzie np. realizować marzenia rodziców, a nie te najważniejsze – własne.

Dorosłe dzieci z firm rodzinnych są niestety często obarczone poczuciem winy, podświadomym przymusem sukcesji, ścieżką kariery już od wczesnych lat skrupulatnie zaplanowaną przez rodziców, którzy sami odnieśli wielki sukces. I jak temu podołać? Dorównać? Nie mówiąc o tym, by powtórzyć rodzinny sukces?

W takiej sytuacji możliwość sukcesji w firmie rodzinnej schodzi na drugi plan. Potrzeba akceptacji i uznania tego, jacy sukcesorzy po prostu są, wraz z ich własnymi pragnieniami, których odkrycie jest już niemałym wyzwaniem, stają się najważniejsze. Możliwość samorealizacji, a przy tym odczuwalna harmonia w rodzinie, daje poczucie bycia jej częścią bez względu na to, jakich wyborów dokonają młodzi. To właśnie przekłada się na poczucie bezpieczeństwa, czyli fundament zawodowego rozwoju.

LEWANDOWSKA
I PARTNERZY

Sylwia Kowalenko
Ekspert ds. Mediacji w firmach rodzinnych, Lewandowska i Partnerzy

Motywacje do prowadzenia firmy

JAKO NAJWAŻNIEJSZE MOTYWACJE DO PROWADZENIA WŁASNEJ FIRMY SUKCESORZY WSKAZALI NASTĘPUJĄCE CELE:

- Osiągnięcie finansowego sukcesu
- Kariera na szczycie
- Bycie zamożnym i zarobienie wielkich pieniędzy

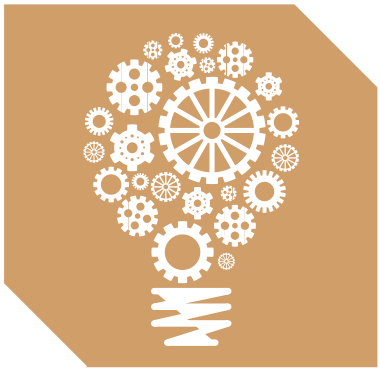
DOPIERO NA SAMYM KOŃCU ZNALAZŁY SIĘ TAKIE MOTYWACJE, JAK:

- Rozwiązanie problemów społecznych, które firmy działające na rynku nie są w stanie rozwiązać
- Posiadanie wpływu na kształtowanie zachowań grupy ludzi, z którymi sukcesorzy się identyfikują (np. przyjaciele, koledzy, społeczność, stowarzyszenia)
- Rozwiązanie konkretnego problemu grupy ludzi, do której sukcesorzy sami się zaliczają (np. przyjaciele, koledzy, społeczność, stowarzyszenie).

Czytając raporty z rynku pracy, artykuły w prasie czy też słuchając opinii ekspertów można odnieść wrażenie, że millennialsi to zagłada dla firm. Tymczasem nie jest to do końca prawdą - wielu millennialsów nie odnajduje się w firmach, ponieważ nie widzi „celu" swojej pracy. Duże korporacje, traktując pracowników podmiotowo i nie oferując nic poza wypłatą, skazują się na odpływ pracowników. Firmy rodzinne, które misję i wartości mają wypisane w DNA, to szansa, aby millennialsi odnaleźli się na rynku pracy! W firmach rodzinnych pracownicy są traktowani jak rodzina, która się wspiera i podąża w jednym kierunku - to może się okazać kluczem do sukcesu.

Michał Wojewoda
Dyrektor Operacyjny Instytutu Biznesu Rodzinnego

Innowacyjność NextG *- Na czym najbardziej zależy młodemu pokoleniu w poprawie prowadzeniu biznesu*



- Poprawa jakości istniejącego produktu/usługi
- Rozszerzenie zakresu produktów/usług
- Wzrost elastyczności w produkcji produktów/realizowaniu usług
- Otwarcie na nowe rynki
- Zmniejszenie kosztu wytworzenia towarów/usług
- Poprawa wydajności lub zmniejszenie materiałochłonności produkcji
- Wprowadzenie nowej generacji produktów/usług
- Wprowadzenie nowych technologii

Innowacje *są w rodzinach?*

33,7%

sukcesorów pomysł na własną ścieżkę kariery zaczerpnęli ***od członków najbliższej rodziny***

Jakiej wiedzy najczęściej poszukują sukcesorzy na uczelni?

Przeważnie takiej, która pozwoli im podnieść swój poziom innowacyjności, który w przyszłości zaprocentuje, gdy sukcesorzy będą za sterami przedsiębiorstwa.

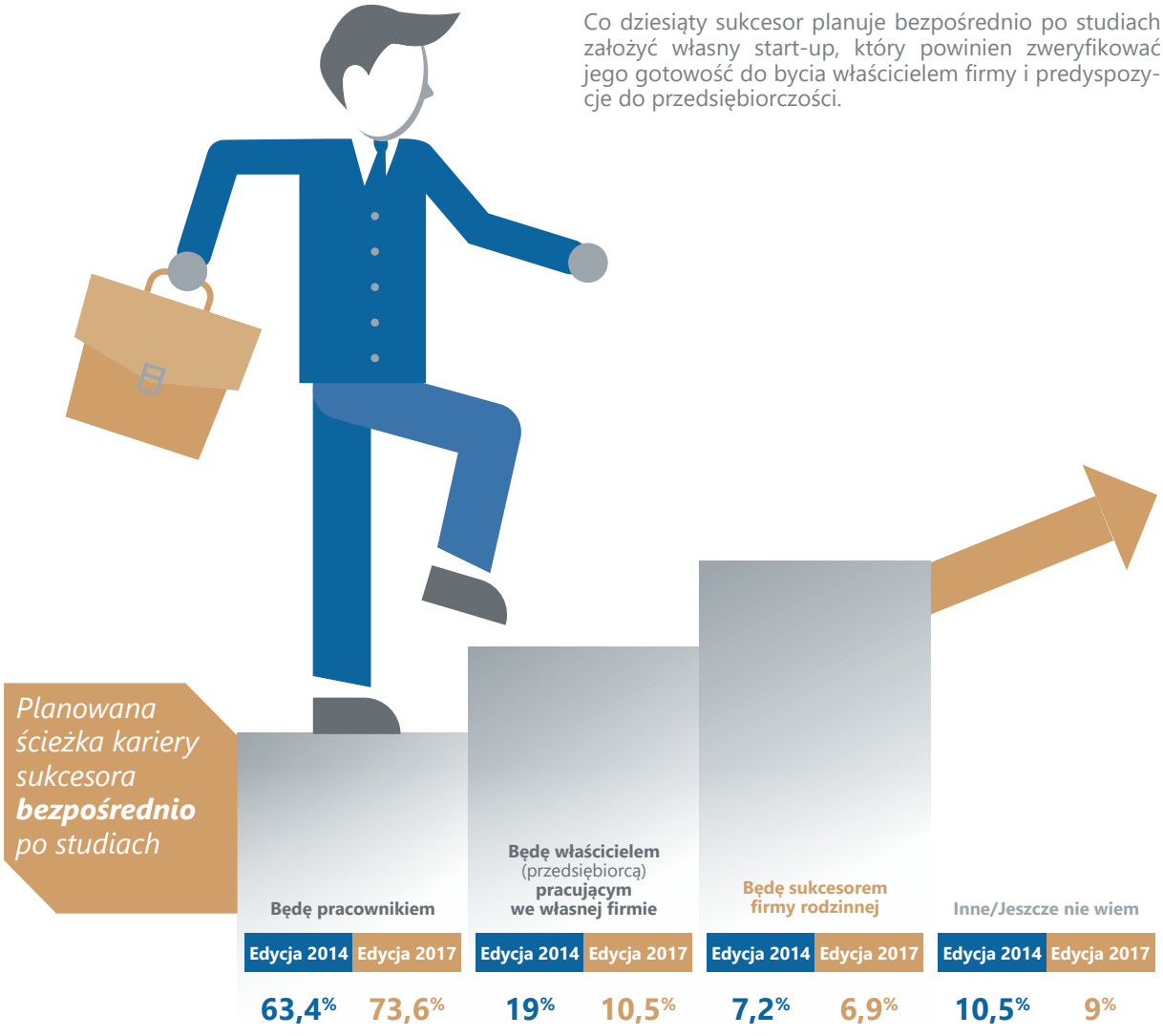
Firmy rodzinne można uznać za środowisko kształtowania się przedsiębiorczości młodych. Przedsiębiorczość zaś to fundament dla poszukiwania nowych i kreatywnych rozwiązań dla biznesu. To właśnie młodzi sukcesorzy wchodząc do biznesów swoich rodziców wnoszą świeże spojrzenie na rynek. Często widzą to czego nie dostrzega poprzednie pokolenie. I takie spojrzenie połączone z odwagą i przedsiębiorczością w działaniu skutkuje przełomowymi i innowacyjnymi rozwiązaniami, których świadkami teraz jesteśmy podczas pierwszej wielkiej fali polskiej sukcesji w firmach rodzinnych.

dr inż. Ewa Wiecek Janka
Ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego, Politechnika Poznańska

Planowana ***ścieżka kariery sukcesora***

Bezpośrednio po zakończeniu studiów sukcesorzy w większości widzą siebie jako pracowników najemnych w sektorze MSP bądź w korporacjach. Jest to dobry prognostyk w kontekście budowania własnej tożsamości zawodowej i autorytetu sukcesora w przyszłości.

Co dziesiąty sukcesor planuje bezpośrednio po studiach założyć własny start-up, który powinien zweryfikować jego gotowość do bycia właścicielem firmy i predyspozycje do przedsiębiorczości.

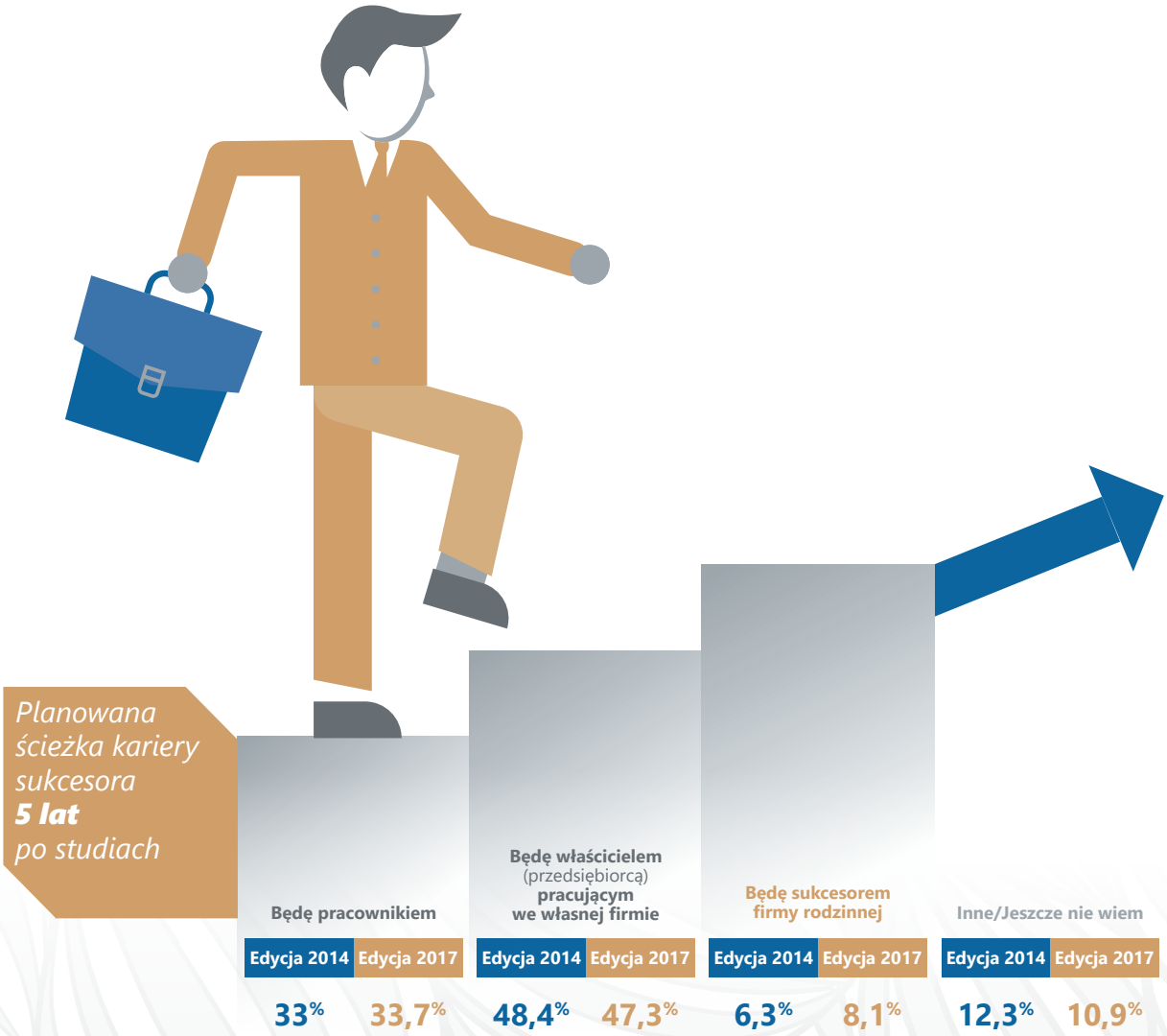


Po pięciu latach od zakończenia edukacji sukcesorzy nie chcą już pracować na cudze konto, a 47,3% z nich chciałoby w tym czasie prowadzić własna firmę. Gen przedsiębiorczości? Wychowanie w duchu biznesu zaczerpnięte od przedsiębiorczych rodziców? Być może!

Na tym jednak dobre informacje z perspektywy przyszłości polskich firm rodzinnych się kończą, gdyż zarówno bezpośrednio po studiach (6,9%), jak i pięć lat po (8,1%), sukcesorzy nie chcą przejmować firm po rodzicach! Co prawda wynik na przestrzeni ostatnich 2 lat zanotował delikatny wzrost (w pierwszej edycji badania GUESSS chęć sukcesji 5 lat po zakończeniu studiów deklarowało 6,3% sukcesorów), na co wpływ mogą mieć m.in. działania środowisk budujących platformę wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy przedsiębiorcami, a także wzrost świadomości samych przedsiębiorców w stosunku do przyszłości ich firm, to i tak wynik nie pozostawia złudzeń. Ponad 90% sukcesji jest zagrożona i stoi pod dużym znakiem zapytania! Właściciele firm młodsi nie będą i z każdym kolejnym rokiem zbliżają się do emerytury. Jeżeli nie podjęty zostanie dialog międzypokoleniowy, w którym rodzice będą zachęcali młodych do budowania międzygeneracyjnej strategii rozwoju firmy, a także do wzięcia odpowiedzialności za ich dzieło,

to może nas spotkać czarny scenariusz – znikną polskie, lokalne, rodzinne marki, obcy kapitał dokona konsolidacji rynków, a budowana od niemal 30 lat wolności gospodarczej tradycja polskiego biznesu zakończy się w większości przypadków już w pierwszym pokoleniu ich właścicieli.

Dlatego też, jeżeli nestor firmy chce, by jego firma trwała w kolejnych pokoleniach, powinien podjąć DIALOG ze swoim sukcesorem!



Młode pokolenie podchodzi niechętnie zarówno do pracy w firmach rodzinnych, jak i do ich przejmowania. Ta postawa jest zrozumiała w sytuacji, gdy praca ta nie daje sukcesorowi możliwości rozwoju, gdy sukcesor woli inny rodzaj lub lokalizację pracy, a firma lub branża chyli się ku upadkowi. Niemniej jednak z mojej wiedzy wynika, że powyższe sytuacje występują tylko w małym procencie przypadków. W większości sytuacji niechętne zaangażowanie młodego pokolenia w firmę rodzinną wynika z przyczyn stricte emocjonalnych: pokolenie sukcesorów boi się i chce uniknąć konfliktu (z rodzicami, rodzeństwem, dalszą rodziną), młode pokolenie jest rozpuszczone i nie traktuje pracy jako wartości, rodzice sukcesorów nie słuchają lub opierają się zmianom proponowanym przez dzieci. To tylko niektóre z powodów związanych ze sferą emocjonalną.

Prof. Joseph Astrachan
Kennesaw State University, USA

Gen przedsiębiorczości. *Sprawdzenie się w roli lidera i właściciela – budowa autorytetu przez własny biznes*

Według Barometru Sukcesyjnego:

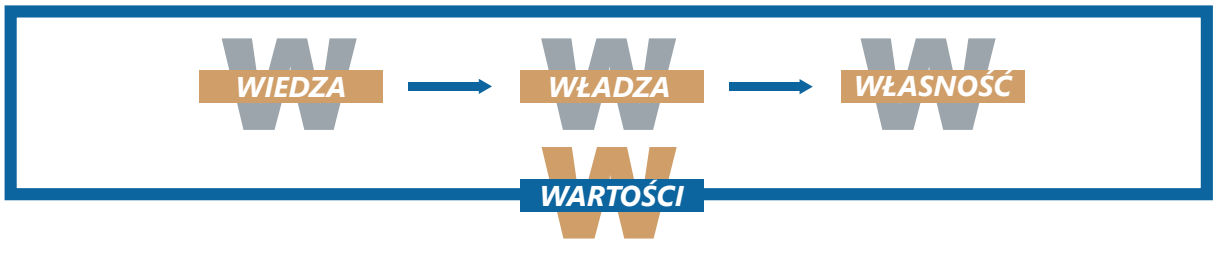
47,3% *sukcesorów ma motywację by być właścicielami firmy*

Wielu rodziców, którzy prowadzą biznesy rodzinne, już w momencie narodzin swoich dzieci podjęło decyzję, że ich przyszłość związana będzie z kontynuacją tradycji rodzinnych i przekażą im kiedyś we władanie swoje firmy. Zbudowanie odpowiedniego biznesowego autorytetu młodego pokolenia jest jednym z kluczowych wyzwań stojących przed sukcesorami. Przed ostatecznym przejęciem sterów przedsiębiorstwa od mamy czy taty sukcesorzy mogą budować markę swojego nazwiska w zupełnie innych obszarach i na zdecydowanie większą skalę. Poza poznaniem rodzinnej firmy od podszewki, przechodząc przez wszystkie działy i stanowiska w firmie „od pucybuta do milionera", warto w tym czasie zdobyć również doświadczenie w innych firmach, niekoniecznie związanych z firmą rodziców.

4 Sukcesja firmy rodzinnej

Sukcesja to dynamiczny proces zachodzący między dwiema generacjami, którego celem jest transfer do młodszego pokolenia wiedzy, władzy i własności z zachowaniem indywidualnych dla danego biznesu i rodziny wartości, ważnych dla obu stron procesu.

Źródło: *Lewandowska A. Kody wartości. Czyli jak efektywnie przejść przez sukcesję w firmie rodzinnej. Lewandowska i Partnerzy, Poznań 2015.*



SUKCESJA – PRZEKAZANIE WIEDZY
Wychowując sukcesora trzeba pamiętać nie tylko, aby zadbać o jego kompetencje zarządcze czy znajomość branży, ale i poznanie historii firmy rodzinnej – jej opowieści firmowych, największych sukcesów, najciekawszych projektów. Ważne jest również nawiązanie kontaktów z partnerami biznesowych i najważniejszymi klientami czy zbudowanie dobrych relacji z pracownikami.

SUKCESJA – PRZEKAZANIE WŁADZY
Sukcesor musi mieć szansę, aby wykorzystać swoją wiedzę. Dobrze, gdy ma możliwość podejmowania pierwszych decyzji, zanim przejmie odpowiedzialność za całą firmę – od najniższych stanowisk, czasem nawet na taśmie produkcyjnej, aż do fotela prezesa.

SUKCESJA – PRZEKAZANIE WŁASNOŚCI
Część nestorów przekazuje sukcesorom udziały dopiero w testamencie, aby otrzymali je po ich śmierci. Warto jednak zastanowić się nad przekazaniem sukcesorom części udziałów wcześniej– w formie darowizny albo po prostu w transakcji sprzedaży. Przejmując część majątku sukcesor czuje się odpowiedzialny za przedsiębiorstwo i za byt rodziny.

SUKCESJA – PRZEKAZANIE WARTOŚCI
Tożsamość firmy rodzinnej definiują wartości. Są one czynnikiem warunkującym długookresowe działania i mają wpływ na środowisko wewnętrzne i zewnętrzne organizacji. W procesie sukcesji najprościej jest, gdy to, co jest ważne dla właściciela, dla rodziny, dla kluczowych pracowników, jest również ważne dla sukcesora.

*Czy sukcesor **maksymalnie wykorzystuje swój potencjał?***

Lista kontrolna:

1. *Trzy do pięciu lat doświadczenia poza rodzinnym biznesem*
2. *Trening pod nadzorem godnych zaufania mentorów spoza rodziny lub poza rodzinnym biznesem*
3. *Dodatkowa edukacja, studia podyplomowe, kursy managerskie, coaching*
4. *Doświadczenie w budowaniu zespołów, prace projektowe, udział w podróżach służbowych i negocjacjach*
5. *Rotacja stanowisk w firmie rodzinnej, przejście od najniższego szczebla przez każdy dział firmy*
6. *Autonomiczna odpowiedzialność za finanse w zakresie jakiegoś projektu*
7. *Wykonywanie zadań, które oferują rozwój konkretnych umiejętności, takich jak sprzedaż, finanse, marketing, produkcja itp.*

POWER! POCZUJ SWĄ **MOC!**

Coraz więcej sukcesorów bierze sobie do serca powyższe punkty i szuka dla siebie ciekawych możliwości rozwoju. Pomaga im w tym Instytut Biznesu Rodzinnego organizując wydarzenia tylko dla młodych: na przykład Kongres Next Generation oraz program managerski Akademia Sukcesora. W ten sposób młodzi utwierdzają się w przekonaniu, jak potrzebne jest przygotowanie się do roli sukcesora i szukanie możliwości rozwoju na każdym kroku.

5 Firma rodziców

Definicja **firmy rodzinnej**

Poziom 1.
WIELOPOKOLENIOWA FIRMA RODZINNA
Firmy rodzinne, które zrealizowały przynajmniej jeden transfer międzypokoleniowy.

Poziom 2.
FIRMA RODZINNA U PROGU SUKCESJI
Pojawia się zaangażowanie przynajmniej dwóch osób w codzienne zarządzanie i zaangażowanie członków rodziny w działania zarządu ze sprecyzowaną intencją sukcesji.

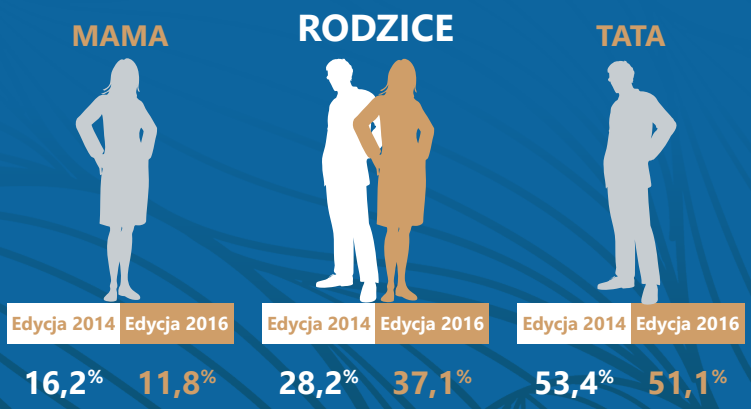
Poziom 3.
JEDNOPOKOLENIOWA FIRMA RODZINNA
Następuje zaangażowanie przynajmniej jednej osoby w zarządzanie operacyjne w przedsiębiorstwie i współplanowanie strategiczne.

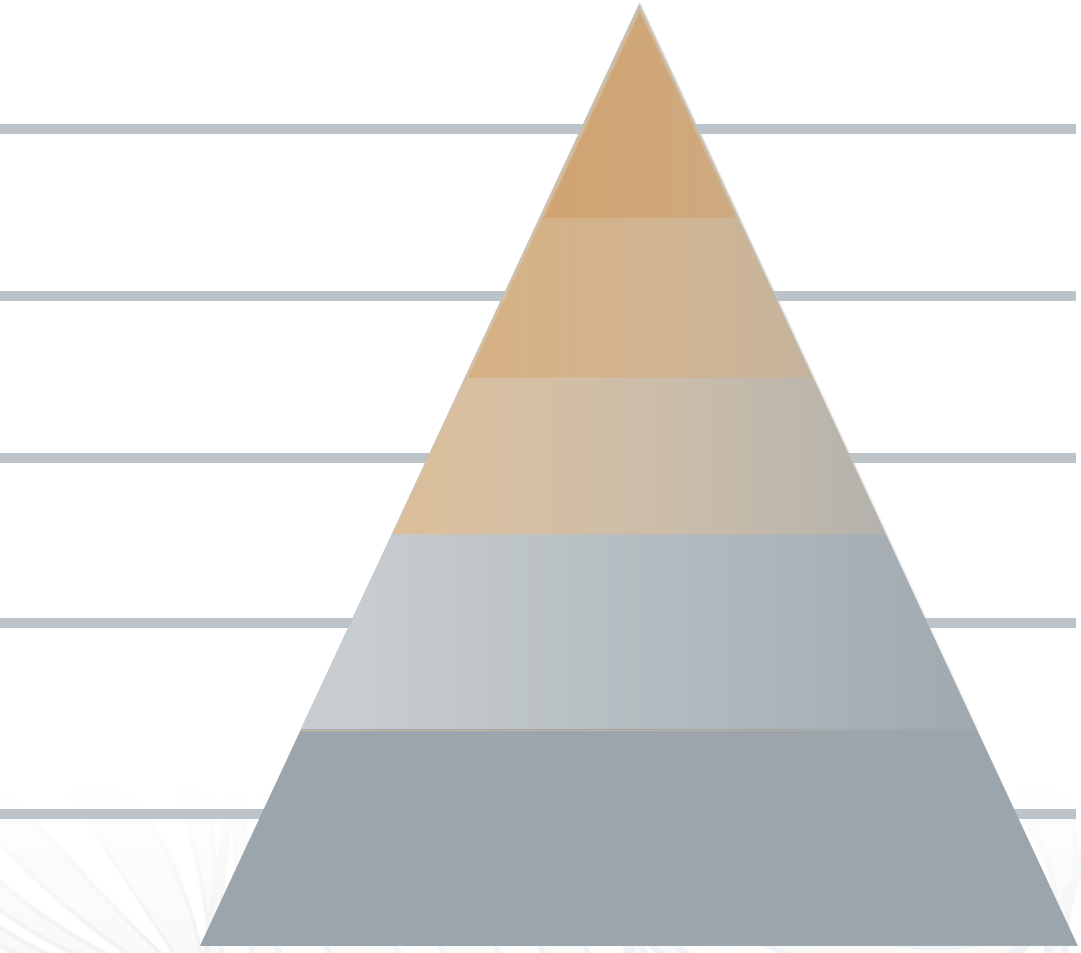
Poziom 4.
PRZEDSIĘBIORSTWA Z TOŻSAMOŚCIĄ RODZINNĄ
Następuje dostrzeżenie rodzinności w biznesie i kształtowanie tożsamości firmy rodzinnej, które przejawia się w samouznaniu firmy jako rodzinnej przez rodzinę właściciela.

Poziom 5.
PRZEDSIĘBIORSTWA POTENCJALNIE RODZINNE
Przedsiębiorstwa charakteryzują się wskaźnikiem obiektywnym, jakim jest własność w rękach rodziny.

Rodzice *– kto prowadzi firmę*

Ponad połowę firm rodzinnych w Polsce prowadzi ojciec, co związane jest w dużej mierze z tradycją biznesu, gdzie to ojciec jako głowa rodziny zajmuje się jej utrzymaniem i finansowym dobrobytem. W wynikach z tej edycji badania zauważalna jest zmiana – więcej jest sukcesorów, których oboje rodzice prowadzą biznes (**37,1%** w 2016 roku, **28,2%** w 2014 w roku).





5%
wg 1. poziomu
zakładającego wszystko, co poniżej ORAZ **przebytą sukcesję**

19%
wg 2. poziomu
zakładającego co powyżej oraz zaangażowanie w zarządzanie operacyjne minimum **2 osób i intencję sukcesji**

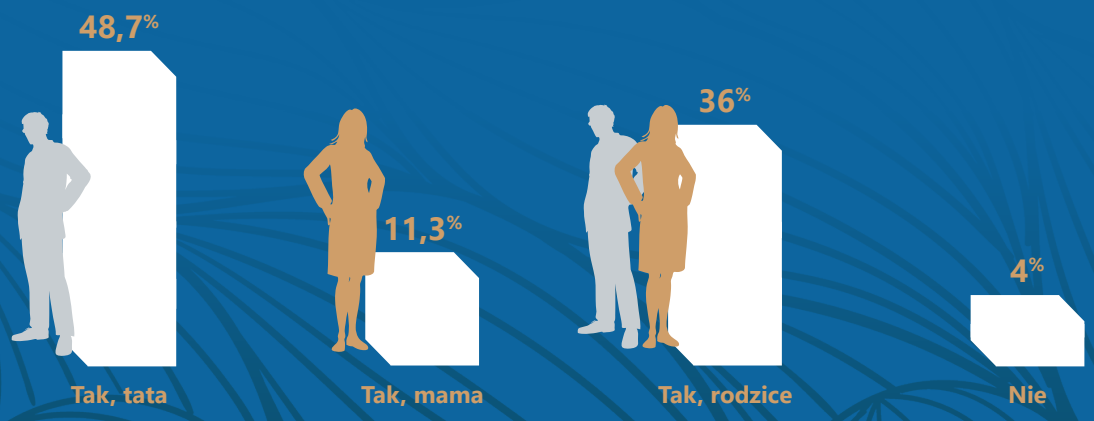
27%
wg 3. poziomu
zakładającego posiadanie większości udziałów oraz wpływ rodziny na planowanie długofalowe, **podejmowanie decyzji** przynajmniej **1 osoby z rodziny**

36%
wg 4. poziomu
zakładającego **samouznanie firmy za rodzinną**

92%
wg 5. poziomu
zakładającego **większość udziałów** należących do osób prywatnych

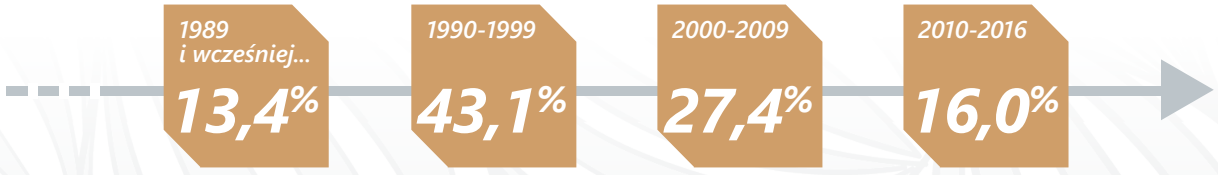
Źródło: *Statystyka Firm Rodzinnych, Instytut Biznesu Rodzinnego, 2017*

Czy rodzice posiadają ***większościowe udziały w firmie?***



Wiek *firmy rodzinnej*

56,5% polskich firm rodzinnych jest już „pełnoletnich", czyli istnieją na rynku od co najmniej 18 lat, **13,4%** rodzinnych firm zostało założonych przed 1989 rokiem. Konfrontując te wyniki z innymi realizowanymi w ramach działalności Instytutu Biznesu Rodzinnego wynikami badań, z których wynika, że **57%** właścicieli rodzinnych firm, będzie chciało przekazać firmę dzieciom w ciągu najbliższych 5 lat, powoduje, że ponad połowa polskich firm rodzinnych powinna przygotowywać się do SUKCESJI.

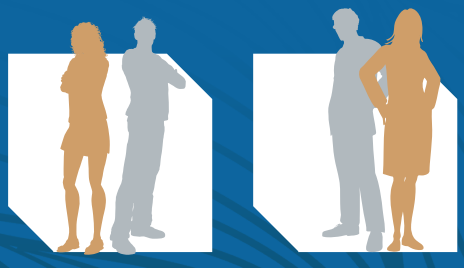


Czy rodzice
prowadzą firmę operacyjnie?

TAK **94,2%**

NIE **5,8%**

Czy nazwałbyś
firmę rodziców – RODZINNĄ?



TAK *(dzieci)* **61,7%**

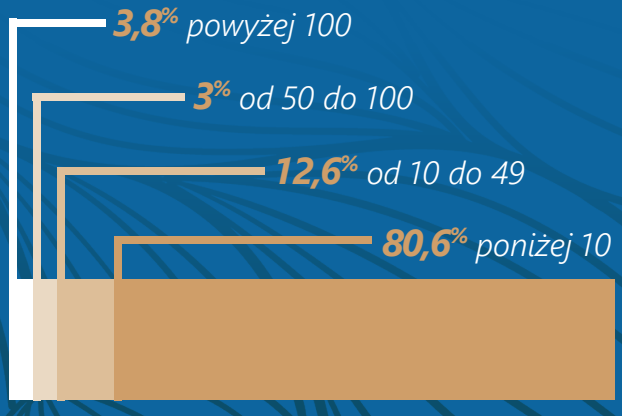
TAK *(rodzice)* **36%**

Wśród sukcesorów widać zdecydowanie większą świadomość rodzinności biznesu niż u ich rodziców, wśród których tylko **36%** dostrzegło w swoim biznesie czynnik rodzinności. Wśród właścicieli – nestorów dalej pokutuje mit prywaciarza i badylarza, przez co ograniczona jest samoświadomość rodzinności ich biznesu. Pokolenie sukcesorów przejmujących rodzinne firmy zdecydowanie bardziej dostrzega potencjał tkwiący w rodzinności firmy i związanym z nim dwóch unikalnych, nakładających się na siebie obszarów: biznesu i rodziny.

W jakich branżach *sukcesorzy mogą przejmować rodzinne firmy*

- **21,4%** Handel (hurt/detal)
- **16,1%** Produkcja
- **15,3%** Budownictwo
- **11,9%** Pozostałe usługi (np., Transport i Spedycja)
- **10,3%** Inna
- **4,5%** Usługi finansowe
- **3,7%** Architektura i Inżyniera
- **3,6%** Ochrona zdrowia i opieka społeczna
- **3,6%** Technologie informacyjne (IT) i komunikacja
- **3,4%** Turystyka i Rekreacja
- **2,7%** Consulting
- **1,9%** Edukacja i szkolenia
- **1,6%** Reklama / Design / Marketing

Liczba ***pracowników***



Czy pracowałeś ***w firmie rodziców?***

TAK **59%**

NIE **41%**

Ważnym wnioskiem badania jest wysoka świadomość Millennialsów/sukcesorów, że rodzinny charakter firm może być źródłem jej przewagi konkurencyjnej. Niemniej to tradycyjne wartości wciąż pozostają głównym filarem strategii firm. Wyzwaniem pozostaje połączenie tego z elastycznością, innowacyjnością, a także wzrostem skali działania jeśli firma chce się rozwijać i wybić poza mikroskalę i rynek lokalny (obecnie wciąż ponad 80% firm to mikroprzedsiębiorstwa). W tym kontekście potencjalnym ograniczeniem może być fakt, że blisko połowa ankietowanych sukcesorów chce wykorzystać doświadczenie z pracy w firmie rodzinnej do założenia własnego start-up'u, a zaledwie 8,1% deklaruje chęć przejęcia firmy od rodziców. To ważny aspekt, który może zagrozić ciągłości lub wzrostowi skali działania firm rodzinnych, szczególnie, że w Polsce niewielki odsetek firm rodzinnych angażuje zewnętrznych managerów do zarządzania firmą. Jeśli jednak zakładane przez Millennialsów start-up'y będą stanowiły wsparcie firm prowadzonych przez seniorów, to uzyskamy efekt synergii łączący nowe technologie, innowacje i tradycje.

Millennium bank

Grzegorz Maliszewski
Główny Ekonomiasta, Bank Millennium

6 Najważniejsze dane z raportu

8,1% **sukcesorów chce przejąć firmę od rodziców.** To dalej bardzo mało, jednakże zanotowany został wzrost o **28,6%** w stosunku do poprzedniej edycji badania, gdzie zaledwie **6,3%** sukcesorów deklarowało chęć przejęcia firmy po rodzicach

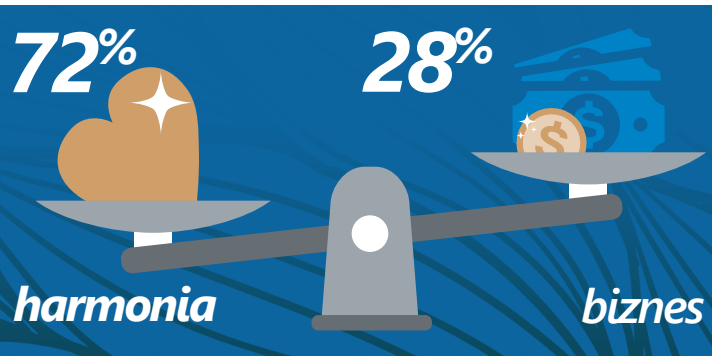
62,0% **sukcesorów uznaje swoją firmę za rodzinną.** Ta prawie dwukrotnie więcej niż ich rodzice! **36%**

47,3% ***sukcesorów chce założyć własny start-up***

59,0% *sukcesorów pracowało już* ***w firmie swoich rodziców***

33,7% *sukcesorów inspirację do wyboru własnej ścieżki kariery* ***zaczerpnęło od swoich rodziców***

Harmonia *w rodzinie jest ważniejsza niż sam* ***biznes***



61,5% *sukcesorów studiuje kierunki* ***związane stricte z biznesem***

IBR

NEXT GENERATION

WWW.NEXTG.PL

AKADEMIA
SUKCESORA

PROGRAM MANAGERSKI

DLA SUKCESORÓW

www.AkademiaSUKCESORA.pl

7 Kontakt
z Instytutem Biznesu Rodzinnego

facebook.com/**IBRpolska**

youtube.com/**IBRpolska**

instagram.com/**IBRpolska**

linkedin.com: **Instytut Biznesu Rodzinnego**

FamilyBusiness.pl

NextG.pl

FirmaRodzinnaRoku.pl

KongresFirmRodzinnych.pl

DR ADRIANNA LEWANDOWSKA, MBA
alewandowska@ibrpolska.pl

ŁUKASZ TYLCZYŃSKI
ltylczynski@ibrpolska.pl

Instytut Biznesu Rodzinnego
Ul. Paderewskiego 8
61-770 Poznań

61 307 14 27
info@ibrpolska.pl
www.ibrpolska.pl