

Deloitte.



**Nowe pokolenie
w firmach rodzinnych**

Rozwój i zachowanie
rodzinnych wartości

Czerwiec 2016 r.

Wstęp

Nawiązaliśmy dialog z nowym pokoleniem młodych ludzi obojga płci, zmotywowanych do działania i gotowych przejąć kierownictwo w swoich rodzinnych firmach.

W niemal każdym kraju firmy rodzinne stanowią trzon gospodarki. Firmy rodzinne mierzą się ze skomplikowanymi wyzwaniami, dotyczącymi nie tylko samej działalności i decyzji inwestycyjnych, ale także kwestii własności i relacji rodzinnych. Niewielu firmom rodzinnym udaje się przetrwać zmianę pokoleniową. Na całym świecie tylko jedna na trzy firmy rodzinne pomyślnie przechodzi proces wymiany jednego pokolenia u steru na kolejne. W czasie przejmowania pałeczki przez młode pokolenie firmy rodzinne mogą znaleźć się w trudnej sytuacji, wiążącej się często z konfliktem pomiędzy poszanowaniem dla tradycji i chęcią jej dalszego kultywowania a potrzebą dostosowania i modernizacji przedsiębiorstwa zgodnie ze zmianami zachodzącymi w jego otoczeniu.

Przeprowadziliśmy wywiady pogłębione z blisko setką przyszłych liderów firm rodzinnych działających w regionie EMEA. Wynika z nich, że do głosu dochodzi dziś nowe pokolenie wysoce wykwalifikowanych młodych ludzi, z których wielu ma doświadczenie zdobyte w innych przedsiębiorstwach, także za granicą. Są gotowi stawić czoła zbliżającym się wyzwaniom gospodarczym (takim jak internacjonalizacja, innowacje i cyfryzacja), a przy tym pragną także pozostać wierni najważniejszym wartościom ich rodzinnego biznesu i z szacunkiem odnoszą się do dorobku wcześniejszych pokoleń. Jest to cecha wspólna dla wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych, bez względu na ich wielkość, kraj czy liczbę pokoleń, które zarządzały dotąd firmą.

Jesteśmy wdzięczni wszystkim, którzy zgodzili się poświęcić swój czas na udział w badaniu, i pragniemy podziękować im za wkład w dyskusję. Chętnie będziemy kontynuować ten ważny dialog w przyszłości.



Mennolt Beelen

Kierownik Centrum Deloitte ds. Firm Rodzinnych w Regionie EMEA



Adam Chróścielewski

Lider Deloitte Family Business Network w Polsce i Europie Środkowej, Partner w dziale audytu Deloitte Polska



Z założenia firma rodzinna to taki podmiot gospodarczy, w którym większość aktywów lub praw głosu pozostaje w rękach założycieli. Jest to spółka, w której w znaczący sposób widać układ własnościowo decyzyjny. W naszej firmie rodzina jest jej kluczowym elementem. Każdy dba o przedsiębiorstwo jak o swoje własne, każdy odpowiada w pełni za podejmowane decyzje i każdy najlepiej jak potrafi, reprezentuje je na zewnątrz. W prowadzeniu firmy jest jednak istotnym zachowanie równowagi między zatrudnianiem rodziny a zewnętrznymi osobami. Nikt z nas nie ma patentu na wiedzę, więc korzystanie z doświadczenia i talentów innych osób jest jak najbardziej wskazane.

Bartłomiej Tworek, Dyrektor Rozwoju w firmie Dorbud S.A.



Rodzinny charakter przedsiębiorstwa jest bardzo istotny. Działa in plus, pokazuje pewną historię, w jaki sposób firma była budowana od podstaw. Nie zawsze chcemy mieć do czynienia z firmami anonimowymi. Obserwując trendy rynkowe, coraz większą wagę przykładana się do identyfikacji partnerów handlowych zarówno pod kątem kraju pochodzenia, jak i właśnie rodzaju kapitału. Ta istotność przejawia się w postawach kontrahentów, którzy mają większe zaufanie do firm rodzinnych. Jeśli partner w negocjacjach jest osobą związaną z właścicielami, tok rozmowy jest zupełnie inny. To w końcu osoba, która jest osobiście i bezpośrednio zaangażowana w tworzenie firmy, a co za tym idzie, może dać gwarancję na długą, owocną współpracę.

Bartłomiej Skrzydlewski, Dyrektor Handlowy, Członek Zarządu, Amplus Spółka z o.o. S. K. A.

Najważniejsze wnioski



Nowe pokolenie zmotywowanych do działania i w większości dobrze wykształconych młodych ludzi gotowe jest przejąć kierownictwo w swoich rodzinnych firmach. Są oni zdecydowani i gotowi zmierzyć się z nadchodzącymi wyzwaniami, takimi jak:



Zachowanie rodzinnego charakteru działalności i kultywowanie rodzinnych wartości



Zapewnienie rozwoju przedsiębiorstwa w szybko zmieniającym się otoczeniu biznesowym i gospodarczym



Zachowanie niezależnej własności przedsiębiorstwa, choć 40% respondentów nie wyklucza otwarcia się na zewnętrznych inwestorów



Młode pokolenie właścicieli firm rodzinnych zamierza wprowadzić zmiany po ich przejęciu:

80%

twierdzi, że ich styl przywódczy będzie inny niż styl poprzedniego pokolenia

56%

zmieni strategię rodzinnej firmy

56%

zmieni struktury ładu korporacyjnego

51%

zamierza podejmować ryzyko częściej niż ich poprzednicy, ale w bardziej kontrolowany sposób



INNOWACJE są dla młodego pokolenia bardzo ważne:



Stanowią jeden z trzech głównych priorytetów dla

76% respondentów



55% badanych deklaruje, że ich firmy wprowadzają innowacje szybciej niż konkurencja



Poprzednie pokolenie członków rodzin ma świadomość, że innowacje są potrzebne (**61%**), ale nie chce podejmować związanego z nimi ryzyka (**40%**)



Najważniejsze obszary inwestycyjne w ciągu najbliższych pięciu lat według młodego pokolenia:

1.

Ekspansja rynkowa w wymiarze geograficznym lub w odniesieniu do produktów lub usług

2.

Innowacje oraz badania i rozwój

3.

Szybsze wdrażanie nowych technologii w przedsiębiorstwie

Wzajemne oddziaływanie różnych celów

Największym wyzwaniem jest zachowanie i przekazanie rodzinnych wartości.

Wyzwania dla młodego pokolenia

Nowe, zmotywowane do działania pokolenie gotowe jest przejąć kierownictwo w swoich rodzinnych firmach. Ważnym dla nich zagadnieniem są długoterminowe perspektywy rozwoju firmy oraz czekające ich wyzwania.

Firmy rodzinne muszą zachowywać równowagę pomiędzy realizacją celów biznesowych (takich jak rozwój, innowacyjność i zatrudnianie utalentowanych pracowników) i rodzinnych (takich jak np. zachowanie rodzinnych wartości i ochrona rodzinnego

majątku). Muszą także zapewnić płynną zmianę pokoleniową w kierownictwie przedsiębiorstwa. Cele te mogą czasami być wzajemnie sprzeczne i trudne do pogodzenia. Główne wyzwania stojące przed młodym pokoleniem liderów rodzinnego biznesu przedstawiono w formie trzech okręgów na ryc. 1.

Nasze badania wykazały, że największymi wyzwaniami dla liderów rodzinnego biznesu będą: wierność rodzinnym wartościom, planowanie sukcesji oraz coraz dalej posunięta profesjonalizacja rodzinnej działalności.

Rycina 1. Sprzeczne cele przedsiębiorstw rodzinnych



Własnymi słowami

Wyzwania związane z rodziną i strukturą własności

Zasadnicze wyzwanie polega na tym, by poprzednie pokolenie przyznało, iż ich następcy mają umiejętności pozwalające im przejąć rodzinny biznes (3. pokolenie, Irlandia).

Osoba przejmująca rolę kierowniczą musi zapewnić ciągłość z działaniami poprzedniego pokolenia i nadać rozwojowi przedsiębiorstwa odpowiedni kierunek. Poprzednie pokolenie ma zawsze odmienne zdanie, jeżeli chodzi o prawidłowość podejmowanych przez nią decyzji (2. pokolenie, Czechy).

Zasadniczym wyzwaniem jest skierowanie działalności na nowe lub inne tory, okazując przy tym szacunek dla osiągnięć poprzedniego pokolenia. Muszę podejmować własne decyzje, nie obrażając przy tym poprzedników (3. pokolenie, Holandia).

Pomnażanie dorobku poprzedniego pokolenia (4. pokolenie, Hiszpania).

Utrzymanie charakteru firmy rodzinnej, który odróżnia nas od wielkich korporacji i globalnych graczy. Dobrze traktujemy naszych pracowników, a wielu z nich ma bardzo dobre relacje z pracodawcą. Dużym korporacjom zależy tylko na maksymalizacji zysku (3. pokolenie, Niemcy).

Zdobycie zaufania i zaangażowanie starszego pokolenia tak, aby mogło się wycofać i powierzyć firmę młodemu! (2. pokolenie, Liban).

Starsze pokolenie musi odpuścić (24. pokolenie, Austria).

Najważniejszym wyzwaniem dla młodego pokolenia osób zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi jest wypracowanie własnego stylu przywódczego oraz zdobycie uznania i akceptacji w nowej roli. Firmy rodzinne postrzegano dawniej jako podmioty z ostrożnością podchodzące do rozwoju, ale młode pokolenie widzi ekspansję rynkową jako swoje drugie najważniejsze wyzwanie, które wyraża się w dążeniu do budowania na bazie osiągnięć poprzedników. Takie podejście można najczęściej zauważyć w przedsiębiorstwach, w których młodzi liderzy to drugie lub trzecie pokolenie u steru.

Własnymi słowami

Wyzwania biznesowe

Głównym wyzwaniem dla młodego pokolenia jest zaangażowanie kadry kierowniczej z zewnątrz (4. pokolenie, Francja).

Wyzwanie polega na zdobyciu zewnętrznego doświadczenia, które można będzie wykorzystać z korzyścią dla firmy (4. pokolenie, Wielka Brytania).

Dla mnie wyzwaniem jest przekształcenie firmy rodzinnej działającej głównie w Europie w międzynarodowego gracza o rodzinnych korzeniach (4. pokolenie, Holandia).

Chcemy rozwijać firmę z wykorzystaniem nowych technologii. Ważniejszą rolę zacznie odgrywać ekonomia współdzielenia (2. pokolenie, Belgia).

Wypracowanie większych przychodów niż poprzednie pokolenie (3. pokolenie, Francja).

Przygotowanie do przejęcia firmy przez kolejne pokolenie

Planowanie sukcesji

64% respondentów przejmie kierownictwo firmy bez formalnego planu sukcesji. Formalne planowanie sukcesji na stanowisku kierowniczym w przedsiębiorstwie jest szeroko praktykowane w wielu spółkach giełdowych. Na całym świecie tylko jedna na trzy firmy rodzinne pomyślnie przechodzi proces wymiany jednego pokolenia u steru na kolejne. Choć przedsiębiorstwa rodzinne przyjmują zazwyczaj podejście długoterminowe, niewiele z nich opracowało plan sukcesji lub proces przekazania obowiązków zarządczych oraz własności kolejnemu pokoleniu. Sukcesja w firmie rodzinnej może budzić duże emocje. Ludzie i okoliczności bardzo często się od siebie różnią, a planowanie sukcesji musi być

dostosowane do sytuacji. Proces sukcesji powinien być spodziewany i zaplanowany, a samego planowania nie można rozpocząć zbyt wcześnie. Spisany plan sukcesji znacznie ogranicza możliwość wystąpienia ewentualnych wątpliwości, nieporozumień i sporów, co pozwala na płynny przebieg procesu.

Odpowiedzi udzielone przez badanych sugerują, że spisana polityka i plan sukcesji są w przedsiębiorstwach rodzinnych zjawiskiem dość rzadkim. Tylko niewielki odsetek respondentów stwierdził, że w firmie istnieje spisany plan sukcesji, choć dużo osób twierdziło też, że plan taki został opracowany, ale nie jest zredagowany w formie oficjalnego dokumentu. ➔

64% respondentów przejmie kierownictwo firmy bez formalnego planu sukcesji.

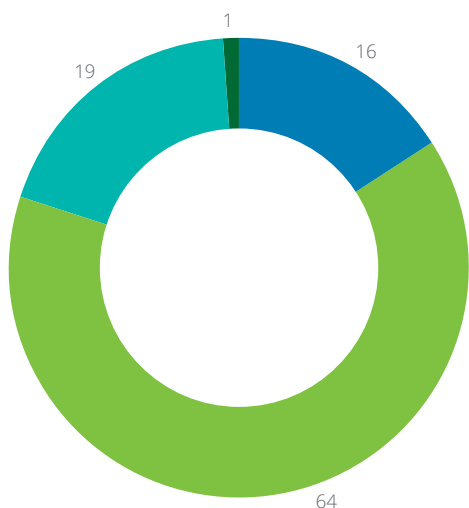


Wczesne przygotowanie: 44% respondentów rozpoczęło przygotowania przed początkiem kariery zawodowej

Nasze badania wykazały, że najważniejszą cechą braną pod uwagę przy wyborze członka rodziny, który będzie jako następny kierował firmą, jest jego zainteresowanie tą rolą. Inne pożądane czynniki to zwykle doświadczenie zawodowe w przedsiębiorstwie rodzinnym (oraz jego dobra znajomość), a następnie doświadczenie zdobyte poza nim. Doświadczenie zdobyte w pracy dla innych firm zwiększa pewność siebie przedstawicieli młodego pokolenia, a także daje im szerszy ogląd biznesowy i zapewnia większą wiarygodność wśród pracowników niebędących członkami rodziny.

Nasi respondenci wspominali także o cechach charakteru ważnych dla lidera biznesowego (np. umiejętność podejmowania decyzji i zdolność motywowania innych) oraz o wykształceniu.

Rycina 2. Przedsiębiorstwa rodzinne – czy spisano dla nich plan sukcesji?



(Źródło: Deloitte)

- Tak (16%)
- W trakcie przygotowania (19%)
- Nie (64%)
- Nie wiem (1%)

Rycina 3. Główne czynniki wpływające na wybór lidera.



(Źródło: Deloitte)

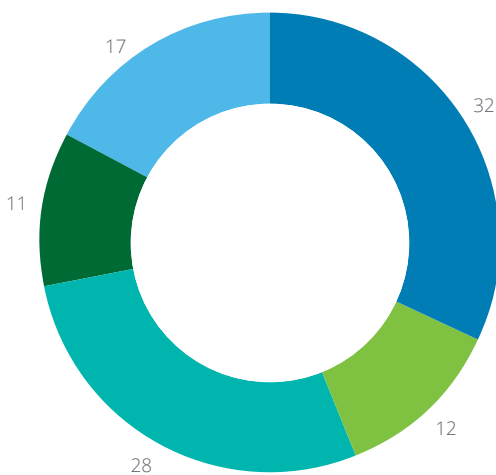
- Wyrażenie zainteresowania (24%)
- Doświadczenie wewnętrzne / znajomość firmy (23%)
- Doświadczenie zdobyte poza firmą (20%)
- Zdolności przywódcze (20%)
- Wykształcenie (13%)

Przygotowanie do objęcia kierownictwa w przedsiębiorstwie

Ponad jedna trzecia naszych respondentów to osoby, które od dzieciństwa przygotowywały się do przejęcia firmy. Podobnie liczna grupa rozpoczęła takie przygotowania z początkiem kariery zawodowej. Ogółem około 44% badanych wcześniej rozpoczęło przygotowania. Nie ma idealnego momentu na rozpoczęcie przygotowań, a ich przebieg uzależniony jest od rozwoju osobistego danej jednostki. Jednak wczesne rozpoczęcie przygotowań do sukcesji, z zapasem czasu i w spokojnej atmosferze, zmniejsza ryzyko wystąpienia niespodziewanych problemów i sporów. Planowanie sukcesji może ponadto zwiększyć chęć wybranego następcy do objęcia kierowniczego stanowiska.

Od młodego pokolenia liderów biznesu rodzinnego oczekuje się zdobycia doświadczenia zawodowego poza ich własną firmą, a także pracy w różnych jej działach. Nasi respondenci uznali zdobycie doświadczenia zawodowego poza firmą w celu sprawdzenia się za ważniejsze niż uzyskanie dyplomu wyższej uczelni. Niektórzy badani wcale nie przygotowywali się do nowej roli w rodzinnym biznesie – być może dlatego, że ich rodzice czy inni krewni nie rozmawiali na ten temat. Dla niektórych kwestia sukcesji pojawiła się nagle i w tragicznych okolicznościach – wraz ze śmiercią członka rodziny kierującego dotąd firmą.

Rycina 4. Kiedy rozpoczęłeś przygotowania do objęcia głównego stanowiska kierowniczego w Twoim przedsiębiorstwie rodzinnym?



(Źródło: Deloitte)

- Przygotowuję się od dziecka (32%)
- Wcale (11%)
- W czasie studiów (12%)
- Inne odpowiedzi (17%)
- Od początku kariery zawodowej (28%)



Styl przywództwa kolejnego pokolenia zdecydowanie będzie różnił się od stylu pokolenia poprzedniego. Nasze pokolenie zostało wykształcone w innej epoce niż nasi rodzice. Staramy pozycjonować się jako liderzy, którzy pracują z ludźmi, a nie tylko rządzą twardą ręką. Motywować ludzi do pracy to znaczy wysłuchać, co mają do powiedzenia.

Jakub Prozner, Prezes Zarządu, Promet S.A.



Wyzwaniem dla sukcesora jest zmiana mentalności zespołu pod swoim przywództwem, zaznajomienie członków zespołu z nową perspektywą zarządczą i strategiczną. Sukcesor często jest porównywany do dawnych liderów, bez dostosowania mentalności pracowników do nowej wizji firmy, konflikt między nowym zarządzającym a pozostałymi współpracownikami jest bardzo prawdopodobny. Nowy model biznesowy musi być zrozumiały dla osób, które pracowały z wcześniejszymi liderami. Jest to praca do wykonania dla nowego lidera.

Marcin Ochnik, Prezes Zarządu Ochnik Sp. z o.o.



Niezależność w zakresie struktury właścicielskiej i zarządzania jest dla nas bardzo istotna. Oddanie różnych obszarów firmy do zarządzania menadżerom z zewnątrz jest na pewnym etapie rozwoju firmy konieczne.

Nie jest to sprzeczne z utrzymaniem niezależności w zakresie podejmowania strategicznych decyzji. Niezależność w zarządzaniu to dla mnie kreowanie strategii poprzez zewnętrzną strukturę właścicielską, a nie wewnętrzną operacyjną. Kluczowe jest natomiast zatrudnianie menadżerów rozumiejących i zgadzających się z wizją właścicieli.

Paweł Orfinger, Dyrektor ds. Rozwoju i Nowych Inwestycji, Członek Zarządu Hotele SPA Dr Irena Eris

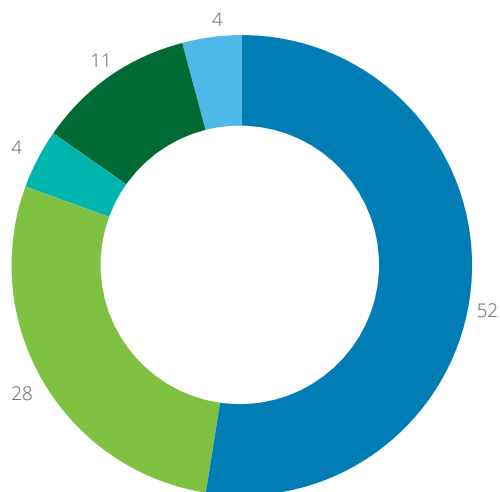
Przywództwo i zarządzanie

Styl przywódczy

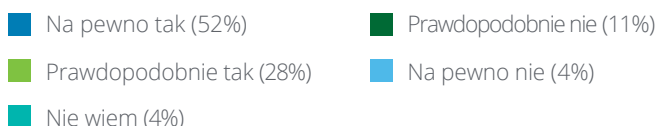
Połowa naszych respondentów uważa, że ich styl przywódczy będzie odbiegał od tego, który reprezentują poprzednicy. Młodzi liderzy nie powinni oczywiście być klonami swoich poprzedników i mają prawo wypracować swój własny styl przywódczy. Być może wyznaczą przy tym firmie zupełnie nowy kierunek, nie tracąc zarazem nic z wartości przedsiębiorstwa rodzinnego. Starsze pokolenie musi pogodzić się z tym, że czas przekazać obowiązki młodym w miarę jak na poziomie relacji rodzinnych ich wzajemny stosunek zmienia się z relacji dziecko – rodzic w relację pomiędzy dwiema osobami dorosłymi. W wielu przypadkach jednak starsze pokolenie pozostaje zaangażowane w działalność przedsiębiorstwa nawet już po oficjalnym przekazaniu obowiązków młodym. Współpraca pomiędzy członkami rodziny z różnych pokoleń, z których każdy ma inną koncepcję działania, może często rodzić problemy i dylematy, z którymi musi borykać się nowy lider.

Styl przywódczy:
80% przedstawicieli
młodego pokolenia
będzie pracować
inaczej

Rycina 5. Czy Twój styl przywódczy będzie różnił się od stylu Twojego poprzednika?



(Źródło: Deloitte)



Własnymi słowami Styl przywódczy

Styl przywódczy poprzedniego pokolenia był w większym stopniu skoncentrowany na ludziach niż na działalności (4. pokolenie, Niemcy).

Przekonanie pracowników, że jestem odpowiednią osobą do zarządzania firmą. Jako przyszły lider muszę dowieść swojej wartości, aby zatrzymać przy sobie wartościowych pracowników. To znaczy, że muszę dwa razy ciężiej pracować (2. pokolenie, Polska).

Wydaje nam się, że jako kuzynom łatwiej się nam współpracuje i mamy podejście mniej autorytarne niż nasi ojcowie, którzy byli braćmi. Dawniej każdy z nich zarządzał osobnym wycinkiem działalności firmy, a my jako kuzyni angażujemy się w nią wspólnie (2. pokolenie, Liban).

Istnieją różne style przywódcze, a liderzy z młodego pokolenia będą pewnie inni niż ich poprzednicy. Rozmawialiśmy o tym w rodzinie, ale jest to trudne dla pokolenia moich rodziców (2. pokolenie, Belgia).

Jestem pewien, że styl przywódczy starszego i młodszego pokolenia będzie inny. Jeśli młodzi będą próbować naśladować swoich poprzedników, zapewne poniosą porażkę (2. pokolenie, Włochy).

Stary styl przywódczy opierał się na dogłębnej znajomości produktu i procesów operacyjnych w spółce. Przyszli liderzy mogą bardziej skupiać się na sprzedaży, marketingu i globalizacji, aby rozwijać firmę (2. pokolenie, Dania).

Ważne, by pokazać pracownikom, kto kieruje firmą. Mieliśmy na przykład spotkanie kadry zarządzającej, w którym brał udział mój ojciec. Po jego zakończeniu zwołałem zebranie ponownie, tym razem bez niego (3. pokolenie, Holandia).

Przedstawiciele młodego pokolenia więcej obowiązków przenoszą na zewnętrzną kadrę kierowniczą, a ich styl przywódczy jest bardziej nastawiony na wypracowanie podejścia korzystnego dla obu stron poprzez angażowanie menadżerów, ich motywowanie i sprawianie, by czuli się członkami rodziny. Czasem wizja zewnętrznych menadżerów różni się od podejścia rodziny – bardziej koncentrują się na celach krótkoterminowych, które powinny zawsze współgrać z długoterminową wizją rodziny (3. pokolenie, Włochy).

Dalsza profesjonalizacja – ponad połowa liderów młodego pokolenia zamierza zmienić strukturę zarządczą firmy.

Zarządzanie

Dalsza profesjonalizacja – ponad połowa liderów młodego pokolenia zamierza zmienić strukturę zarządczą firmy. Sprawne zarządzanie jest powszechnie postrzegane jako wymóg konieczny do osiągnięcia sukcesu przez firmę rodzinną, a także do ochrony rodzinnego majątku i przekazania kierownictwa kolejnym pokoleniom. Stanowi ramy, w których przydziela się role i ustanawia oraz wdraża polityki, procedury i systemy kontrolne ważne przy podejmowaniu decyzji. W działalności firmy rodzinnej może przyjść moment, kiedy do skutecznego zarządzania nie wystarczy już tylko sama tradycja czy doświadczenie. Rozwój działalności, nowa otwartość na zatrudnianie kadry zarządzającej spoza rodziny oraz problemy związane z przywództwem stwarzają potrzebę ustanowienia bardziej ustrukturyzowanych ram zarządczych.

Ponad połowa respondentów spodziewa się, że po przejściu kierownictwa w firmie zmieni obecną strukturę zarządczą. Tylko ok. jedna czwarta badanych zamierza pozostawić ją w dotychczasowym kształcie. ➔

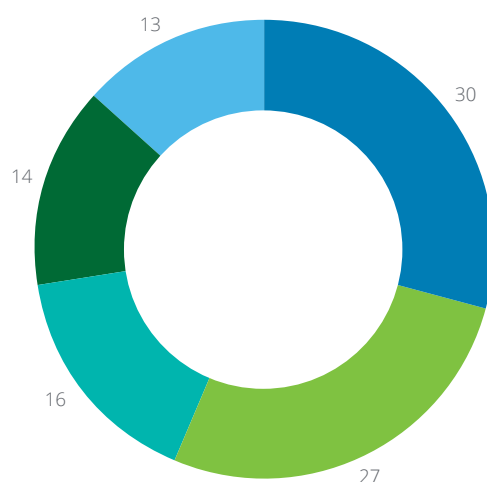


Dawniej Rada Nadzorcza składała się z członków rodziny, ale w pewnym momencie doszliśmy do wniosku że nie jest to układ optymalny. Członkowie rodziny zajmują funkcje w spółkach w grupie, tam, gdzie jest to w danym momencie potrzebne. Do Rady Nadzorczej zaprosiliśmy ekspertów z zewnątrz. Są cenionymi specjalistami w swoich dziedzinach, mają świeże spojrzenie i ich wsparcie doradcze jest nieocenione.

Paweł Orfinger, Dyrektor ds. Rozwoju i Nowych Inwestycji, Członek Zarządu Hotele SPA Dr Irena Eris

Wymienione przez badanych powody zmian w strukturze zarządczej obejmują m.in. potrzebę otwarcia się na wiedzę i doświadczenie, które mogą do firmy wnieść osoby spoza rodziny. Wiele firm przeszło rozwój organiczny, poprzez przejęcia, a także w drodze ekspansji wewnętrznej i innowacji. Stały się one przez to bardziej złożonymi organizacjami, które wymagają nowych struktur zarządczych. W firmach rodzinnych mogą istnieć dobre struktury zarządcze, ale wydaje się, że młode pokolenie dostrzega potrzebę sformalizowania ustaleń w tym zakresie.

Rycina 6. Młode pokolenie – zamiar wprowadzenia zmian w strukturze zarządczej



(Źródło: Deloitte)

- Bardzo prawdopodobne (30%)
- Mało prawdopodobne (14%)
- Prawdopodobne (27%)
- Bardzo mało prawdopodobne (13%)
- Ani prawdopodobne, ani mało prawdopodobne (16%)

Skład zarządu a osoby spoza rodziny

Większość przedsiębiorstw z naszej próby należało do segmentu MŚP, a ich zarządy złożone były w większości przypadków z nie więcej niż pięciu członków.

W dużych firmach rodzinnych większość członków zarządu spoza rodziny nie jest już niczym niezwykłym.

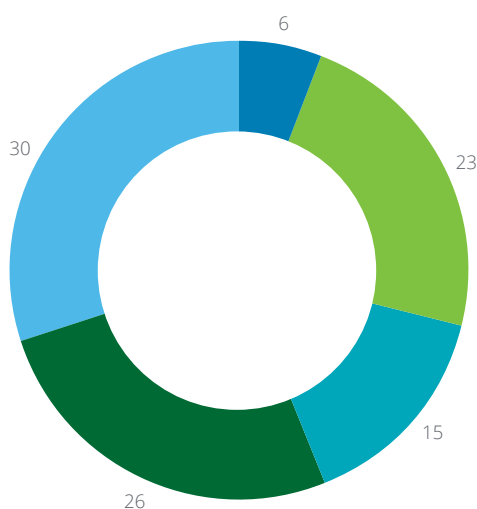
W firmach rodzinnych wielkość zarządu może zależeć od tego, które grupy istniejące w rodzinie mają być reprezentowane. Nie musi to stanowić problemu, pod warunkiem, że zarząd nie jest przez to za mały, by sprawnie działać. Z naszych badań wynika, że tylko w bardzo niewielu przypadkach w zarządzie firm rodzinnych nie zasiada ani jeden członek rodziny, a w prawie 60% przypadków większość zarządu lub cały jego skład stanowią członkowie rodziny.

Utrzymanie kontroli nad firmą (lub wpływu na jej działalność) w rodzinie może być dużym wyzwaniem, szczególnie w chwili przekazywania obowiązków zarządczych kolejnemu pokoleniu. Zapewne z tej właśnie przyczyny w większości zarządów zasiadają głównie członkowie rodziny. Wśród przedsiębiorstw reprezentowanych przez 63 respondentów, w których zarządach zasiadają osoby spoza rodziny, pierwszy taki członek zarządu został do niego wybrany ponad 11 lat temu (patrz ryc. 8).

Członkowie zarządu spoza rodziny zazwyczaj chętnie pracują w rodzinnym przedsiębiorstwie, choć członkowie rodziny mogą często skłaniać się w kierunku wewnętrznego doświadczenia i osądu. Ważne jest, by przedsiębiorstwa rodzinne były otwarte na wpływ z zewnątrz, który może pomóc zabezpieczyć ich przyszłość – młode pokolenie wydaje się być tego świadome.

Wielu członków kadry zarządzającej polega na osobistej sieci kontaktów, które mogą przynieść korzyści przedsiębiorstwu i jego działalności. Czasem trudno mianować ich do zarządu, muszą też zdobyć zaufanie rodziny, ale doświadczeni menadżerowie spoza rodziny mogą mieć dla firmy wartość nie do przecenienia.

Rycina 7. Ilu członków zarządu należy do rodziny?



(Źródło: Deloitte)

- Żaden (6%)
- Mniej niż połowa (23%)
- Około połowy (15%)
- Ponad połowa (26%)
- Wszyscy (30%)

Rycina 8. Pierwsze mianowanie osób spoza rodziny do zarządu



(Źródło: Deloitte)

- Zeszły rok (5%)
- Ostatnie 2-3 lata (10%)
- 4-5 lat (11%)
- 6-10 lat (10%)
- 11-20 lat (40%)
- 21 lub więcej lat temu (17%)
- Nie wiem (8%)





Często bywa tak, że właściciel, który stworzył tę firmę od podstaw i zarządza nią autorytarnie, ma problem z przekazaniem władzy w nowe ręce. A sukcesorzy, często z doświadczeniem zawodowym w korporacjach, nie chcą przejmować firm rodzinnych. Widzą, że właściciel chce dalej rządzić twardą ręką i nie dopuści do profesjonalizacji zarządu. Opór przed przyjmowaniem lepszych od siebie jest rzeczą naturalną. Właścicielowi, który zbudował biznes nigdy nie jest łatwo dopuścić do władzy kolejnych menadżerów. Nam udało się pozostać firmą rodzinną, a jednocześnie osiągnąć znaczący profesjonalizm w zarządzaniu. Mamy szeroki, dziewięćosobowy zarząd, w którym każdy jest wysokiej klasy specjalistą. Nie pamiętam sytuacji, żebym użył swej władzy właścicielskiej, aby „przepchnąć” jakiś pomysł wbrew pozostałym członkom zarządu. Podejmujemy decyzje drogą negocjacji do momentu, aż wszyscy się zgodzimy, co do diskutowanego rozwiązania.

**Artur Czepczyński, Prezes Zarządu,
ABC-Czepczyński Sp. z o.o. Sp. K.**

Rozwój działalności

Strategia firmy rodzinnej

Prawie wszyscy respondenci wspomnieli o potrzebie długoterminowej perspektywy i tworzenia zrównoważonego przedsiębiorstwa rodzinnego, ale w planie strategicznym trzeba często wziąć pod uwagę kwestie rodzinne. Względy i preferencje rodzinne mogą mieć wpływ na proces planowania strategicznego, a nawet ograniczyć strategiczną „agresywność” firmy oraz poziom ryzyka biznesowego, które gotowa jest ona ponieść.

Podobnie jak w przypadku innych rodzajów przedsiębiorstw, strategię firm rodzinnych koncentrują się na ekspansji w wymiarze geograficznym oraz produktowym, a także na utrzymaniu wiodącej pozycji rynkowej i na wzmacnianiu marki. 57% naszych

respondentów powiedziało, że ich firma ma formalny, udokumentowany plan strategiczny na okres od jednego do trzech lat. Oznacza to, że znacząca mniejszość nie ma formalnego planu.

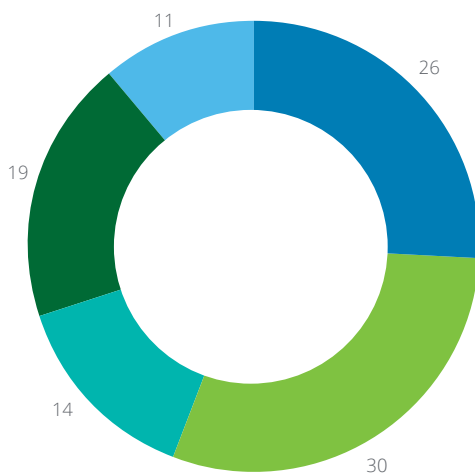
Ponad połowa badanych oświadczyła, że wprowadzi zmiany w strategii po przejściu firmy, a około jednej trzeciej z nich zamierza pozostawić ją bez zmian. Osoby, które zamierzają wprowadzić istotne zmiany nie planują znaczących modyfikacji strategicznego kierunku działalności, a jedynie stosunkowo niewielkie przesunięcie nacisku – strategia długoterminowa pozostanie bez zmian.

Poglądy respondentów odzwierciedlają wpływ internacjonalizacji na ich

przedsiębiorstwo. W miarę jak firmy rodzinne stają się coraz bardziej zaangażowane w globalną konkurencję i najlepsze praktyki, będą musiały dostosować swój model biznesowy do zmian zachodzących w danej branży i na danym rynku. Sukces odniosą tylko te, które są wystarczająco elastyczne, by szybko reagować na nadchodzące zmiany.

Naszyc respondentów zapytano o priorytety inwestycyjne ich firm w ciągu kolejnych pięciu lat. Najczęściej wymienianymi priorytetami była ekspansja na nowe rynki, badania, rozwój i innowacje oraz wykorzystanie nowych technologii i cyfryzacja. Inwestowanie w kapitał ludzki i rozwój poprzez przejścia także były często wspomniane (patrz ryc. 10).

Rycina 9. Jakie jest prawdopodobieństwo, że zmienisz strategię swojej rodzinnej firmy po jej przejściu?



(Źródło: Deloitte)

- Jest to bardzo prawdopodobne (26%)
- Jest to prawdopodobne (30%)
- Nie jest to ani prawdopodobne, ani mało prawdopodobne (14%)
- Jest to mało prawdopodobne (19%)
- Jest to bardzo mało prawdopodobne (11%)

Rycina 10. Pięć najważniejszych priorytetów inwestycyjnych na kolejne pięć lat



(Źródło: Deloitte)

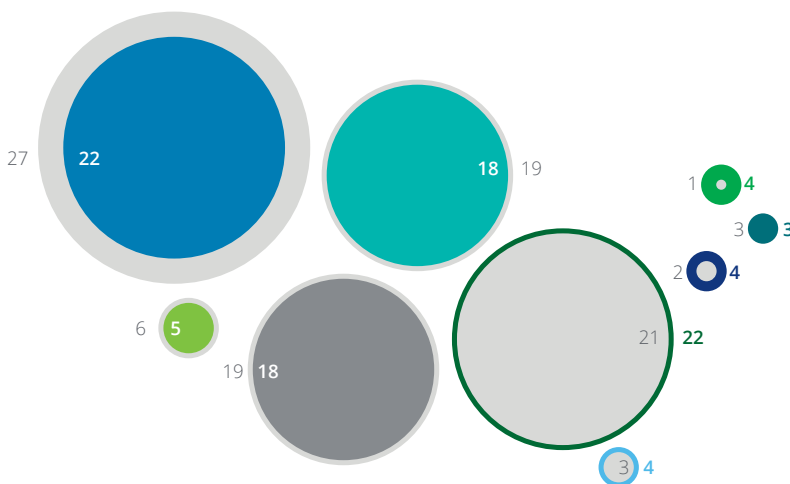
- Ekspansja na nowe rynki (20%)
- Badania i rozwój / innowacje (19%)
- Nowe technologie (17%)
- Szkolenie i rozwój zasobów ludzkich (13%)
- Fuzje i przejścia (13%)

Finansowanie wzrostu

Panujące powszechnie przekonanie jakoby przedsiębiorstwa rodzinne całkowicie samodzielnie finansowały swoją działalność jest niezgodne z prawdą. Firmy rodzinne korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania swojego wzrostu i ekspansji. Nasze badanie pokazuje, że większość firm rodzinnych skorzystało z zewnętrznych źródeł finansowania, takich jak kredyt, dotacje czy zachęty inwestycyjne i zamierzają robić to dalej w przyszłości (patrz ryc. 11).

Respondenci nie przewidują większych zmian źródeł finansowania w ciągu następnego pięciu lat. Pomimo stosowania przez banki bardziej restrykcyjnych kryteriów finansowania dłużnego, kredyty bankowe pozostaną jednym z najczęściej wykorzystywanych źródeł. Można spodziewać się większego finansowania poprzez pierwsze oferty publiczne oraz finansowanie społecznościowe, ale stabilność finansowa, a także przewidywalność pozostaną kluczowymi elementami decyzji finansowych.

Rycina 11. Finansowanie wzrostu w ostatnim roku i w ciągu następnych pięciu lat



(Źródło: Deloitte)

- Zeszły rok / Kolejne pięć lat
- Kredyt bankowy (27% / 22%)
- Dług korporacyjny (6% / 5%)
- Kapitał własny (19% / 18%)
- Nadwyżki pieniężne (19% / 18%)
- Dotacje i zachęty (21% / 22%)
- Pierwsza oferta publiczna (IPO) (3% / 4%)
- Finansowanie społecznościowe (2% / 4%)
- Wolę nie mówić (1% / 4%)
- Inne odpowiedzi (3% / 3%)

Własnymi słowami Kierunki strategiczne

Musimy znacznie zmienić strategię, aby zapewnić firmie możliwość przetrwania oraz dalszego oferowania udziałowcom zwrotu (3. pokolenie, Arabia Saudyjska).

Jako nowemu pokoleniu kierującemu firmą wydaje nam się, że jesteśmy jedynie ogniwem pomiędzy poprzednim a następnym pokoleniem. Dlatego właśnie nie zmienimy naszej strategii o sto osiemdziesiąt stopni (4. pokolenie, Francja).

Opracowanie strategii dla następnego pokolenia będzie wspólnym przedsięwzięciem obecnych władz firmy i ich następców, a także zewnętrznej kadry zarządzającej zatrudnionej w przedsiębiorstwie (4. pokolenie, Niemcy).

Chcę włączyć do strategicznego planu innowacje (8. pokolenie, Francja).

Strategia się nie zmieniła, ale jej wykonanie – tak. Więcej elementów ma oparcie w spisanych dokumentach, a odpowiedzialność za wykonanie strategii spoczywa w pełni na jednostkach organizacyjnych (4. pokolenie, Holandia).

Poprzedniemu pokoleniu brakowało jasnej wizji strategicznej. Dziś mamy taką strategię, która bierze pod uwagę czynniki zewnętrzne i konkurencję oraz wskazuje przewidywane zagrożenia. Mój ojciec skupiał się na codziennej działalności, a o strategii myślał jedynie, kiedy zdarzyło się coś nieoczekiwanego (3. pokolenie, Włochy).



Największe wyzwanie stojące przed przedstawicielami kolejnego pokolenia w związku z zastąpieniem obecnych liderów to zdobycie zaufania osoby, która przekazuje firmę. Kluczem jest, aby właściciele firmy zaakceptowali odrębne zdanie sukcesora i byli gotowi przekazać mu decyzyjność. Jest to najtrudniejszy element: akceptacja faktu, że inna decyzja niekoniecznie musi być złą decyzją.

Nie chcemy rozwijać się zbyt szybko. To, do czego dążymy to stabilny wzrost oparty na budowaniu odpowiedniego wizerunku naszych marek. Dobrze spozycjonowane marki o odpowiednim, czytelnym wizerunku to nasz klucz do sukcesu.

Paweł Orfinger, Dyrektor ds. Rozwoju i Nowych Inwestycji, Członek Zarządu Hotele SPA Dr Irena Eris





Ryzyko i innowacje

51% przedstawicieli młodego pokolenia będzie chętniej podejmować ryzyko.

Umiejętności a chęć

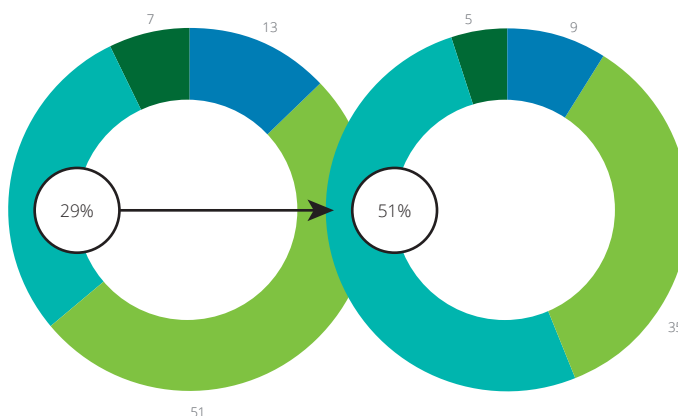
Podobnie jak inne przedsiębiorstwa, firmy rodzinne narażone są na różne rodzaje ryzyka strategicznego, finansowego i operacyjnego. Borykają się jednak także z ryzykiem dotyczącym bezpośrednio rodziny, takim jak brak planowania sukcesji, rozwód, śmierć czy konflikty rodzinne. Istnieje związek pomiędzy podejmowaniem ryzyka a wartością biznesową. Może to prowadzić do unikania ryzyka w celu zachowania majątku rodzinnego.

Istnieje powszechne przekonanie, że firmy rodzinne raczej unikają ryzyka i niechętnie wprowadzają innowacje, pomimo że

dysponują koniecznymi zasobami, ze względu na obawę przed negatywnym wynikiem i uszczupleniem rodzinnego majątku.

Według naszych respondentów ich firmy rodzinne raczej unikają obecnie ryzyka. Prawie 65% z nich jest do niego nastawione niechętnie lub neutralnie, a około jednej trzeciej badanych jest gotowe podjąć pewne ryzyko. Większość respondentów twierdzi, że w przyszłości chętniej niż poprzednie pokolenie będzie podejmować ryzyko, by przyspieszyć rozwój firmy i zwiększyć przychody, chroniąc przy tym także interes rodziny (patrz ryc. 12).

Rycina 12. Nastawienie do ryzyka w firmie rodzinnej – teraz i w przyszłości



(Źródło: Deloitte)

Obecnie

- Neutralne (13%)
- Ostrożne (51%)
- Agresywne (29%)
- Nie dotyczy (7%)

W przyszłości

- Neutralne (9%)
- Ostrożne (35%)
- Agresywne (51%)
- Nie dotyczy (5%)

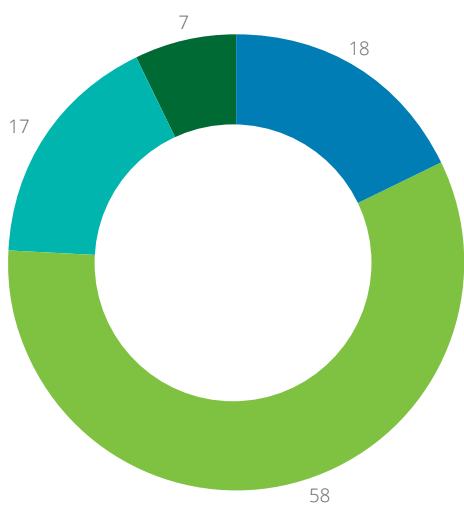
Innowacje

Innowacje w firmach rodzinnych wydają się naszym respondentom ważne – stanowią priorytet numer jeden dla 18% z nich i jeden z trzech najważniejszych dla 76% badanych (patrz ryc. 13).

Chociaż 61% badanych powiedziało, że poziom świadomości innowacji w ich firmie był dość wysoki, tylko 40% uważało, że członkowie rodziny mieli wystarczającą skłonność do podejmowania ryzyka, by takie innowacje wdrożyć. W przypadku większości firm rodzina chce zatem wprowadzać innowacje, ale z ograniczoną ekspozycją na ryzyko.

Ponad połowa respondentów uważa, że ich przedsiębiorstwa wdrażają innowacje szybciej niż konkurencja. Firmy rodzinne mogą często szybko wprowadzać innowacje i zmiany, ponieważ nie kierują się krótkoterminowymi interesami zewnętrznymi inwestorów i rynków finansowych, a przy tym mogą zainwestować większe środki w badania i rozwój.

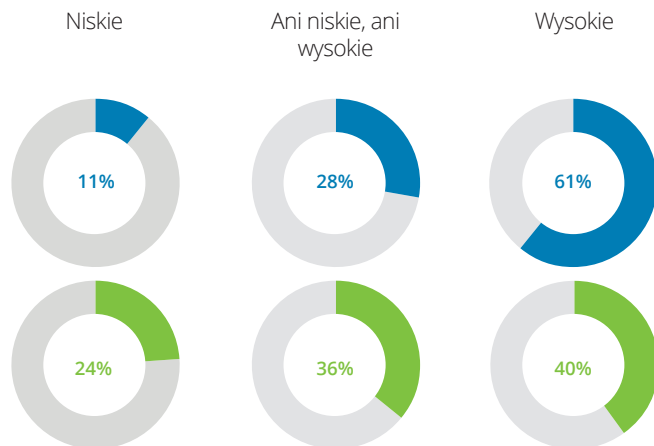
Rycina 13. Priorytet innowacji dla liderów młodego pokolenia



(Źródło: Deloitte)

- Najważniejszy priorytet (18%)
- Jeden z pięciu najważniejszych priorytetów (17%)
- Jeden z trzech najważniejszych priorytetów (58%)
- Niższy priorytet (7%)

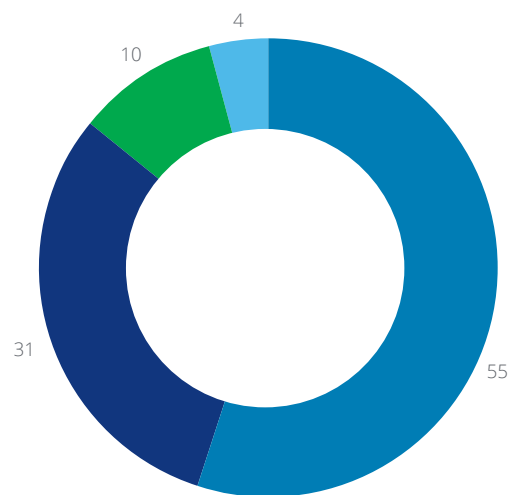
Rycina 14. Innowacje – świadomość innowacji w rodzinie i skłonność do podejmowania ryzyka



(Źródło: Deloitte)

- Świadomość innowacji w rodzinie
- Skłonność do podejmowania ryzyka w rodzinie

Rycina 15. Jak oceniłbyś tempo wdrażania innowacji w swojej firmie w porównaniu z innymi graczami z branży?



(Źródło: Deloitte)

- Szybsze (55%)
- Takie samo (31%)
- Wolniejsze (10%)
- Nie wiem (4%)



Ryzyko jest już dzisiaj nieodzowne w prowadzeniu biznesu. Przykładowo wchodząc na nowe rynki mierzymy się z wieloma różnymi ryzykami, natomiast przemyślana strategia pozwala je minimalizować. Korzystamy aktywnie z instrumentów finansowych zabezpieczając np. nasze transakcje, ale robimy to w przemyślany sposób, tak, aby ryzykiem zarządzać, a nie unikać go. Wiele ryzyk można zabezpieczyć lub wyeliminować, ale często zarządzającym brakuje świadomości albo umiejętności zarządzania ryzykiem. Aby osiągnąć sukces, trzeba ryzyko zrozumieć, ocenić i świadomie akceptować. Od dziecka jesteśmy uczeni, że bez ryzyka nic się nie osiągnie, zawsze bardziej byliśmy skłonni się z nim mierzyć, niż przed nim uciekać.

Jakub Prozner, Prezes Zarządu, Promet S.A.



Dzisiaj ciągle 100% kapitału pozostaje w rękach rodziny. Daje nam to niezależność. Dzięki temu czasem decydujemy się na ryzyko, kierując się intuicją biznesową i długoterminowymi korzyściami bardziej niż krótkoterminowym zyskiem. Przykładem niech będzie marka Pharmaceris, dzisiaj marka nr 2 na rynku. 10 lat temu moi rodzice podjęli kontrowersyjną decyzję o wycofaniu produktów tej marki ze sklepów, a pozostawieniu wyłącznie na rynku aptecznym. To było duże ryzyko, wróżono nam spadki sprzedaży i porażkę. Tymczasem marka rośnie o 15-20% z roku na rok. Tamta decyzja została podjęta dzięki naszej niezależności. Gdybyśmy jej nie mieli, prawdopodobnie nie udałoby się podjąć tak odważnej wówczas decyzji.

Paweł Orfinger, Dyrektor ds. Rozwoju i Nowych Inwestycji, Członek Zarządu Hotele SPA Dr Irena Eris



Nasze podejście do ryzyka to intensywne inwestowanie wypracowanego kapitału, ale poparte badaniami na małej próbie, testami, które ograniczają prawdopodobieństwo popełnienia błędu. Akceptujemy takie ryzyko, które nam wydaje się rozsądne. Zmieniliśmy model biznesowy z czystej produkcji do tworzenia własnej sieci handlowej. Wtedy ta zmiana wydawała się być ogromnym ryzykiem, ale otwieraliśmy po kilka sklepów rocznie na przestrzeni kilku lat, wraz ze zmianą modelu dostosowywaliśmy strukturę ciągle monitorując podejmowane ryzyko i dokonując nieznacznych korekt.

Marcin Ochnik, Prezes Zarządu Ochnik Sp. z o.o.



Staramy się agresywnie podchodzić do nowych inwestycji. Weryfikujemy bardzo dużą liczbę propozycji biznesowych, które spływają do nas z rynku oraz sami nieustannie poszukujemy nowych możliwości. Każda z potencjalnych inwestycji jest przez nas wnikliwie oceniana, a wybieramy tylko te, które naszym zdaniem mają gwarancję sukcesu. Jeśli miałbym coś zmienić w naszym podejściu do ryzyka... to zwiększyłbym liczbę analityków, aby móc szybciej i bardziej wnikliwie oceniać potencjalne inwestycje.

Bartłomiej Tworek, Dyrektor Rozwoju w firmie Dorbud S.A.

Młode pokolenie:
Wprowadzamy innowacje
szybciej niż nasza
konkurencja.

Własnymi słowami **Ryzyko i innowacje**

Warto zadbać o właściwe skalkulowanie podejmowanego ryzyka (3. pokolenie, Arabia Saudyjska).

Innowacje są ważne. Ale firma jako taka musi przy tym w dalszym ciągu odpowiednio funkcjonować. Nie można wszystkiego zmienić z dnia na dzień. Ja robiłbym to raczej krok po kroku (2. pokolenie, Czechy).

Przyjąłbym postawę agresywną, jeżeli chodzi o ryzyko, ale zarazem bardziej analityczną. Podejście starszego pokolenia do ryzyka jest w dużej mierze oparte na „instynkcie”. Ja kieruję się analizami (2. pokolenie, Turcja).

Z uwagą śledzę nowe zjawiska i rozwój technologiczny w naszej branży, aby móc spośród nich wybrać te, które mogą okazać się najbardziej przydatne, biorąc pod uwagę wielkość firmy i konieczne nakłady kapitałowe. Niektóre innowacje są warte zachodu, inne nie są opłacalne z ekonomicznego punktu widzenia (2. pokolenie, Cypr).

Choć innowacyjność jest bardzo ważna, nie mamy zamiaru podejmować nadmiernego ryzyka, by wdrażać nowe rozwiązania (3. pokolenie, Niemcy).

Wszyscy są świadomi potrzeby innowacji, ale każdy członek rodziny ma inne poglądy co do tego, czego innowacja wymaga. Większość niechętnie zapatruje się na ryzyko, ale wie też, jaki wpływ na naszą działalność może w przyszłości mieć cyfryzacja. Ich apetyt na innowacje mierzy się pod kątem rozwijania działalności tak, by była ona konkurencyjna oraz by nie pozostać w tyle za innymi graczami na rynku (2. pokolenie, Irlandia).





Bycie innowacyjnym to bycie przynajmniej rok, dwa lata przed konkurencją. Dostrzeganie trendów, wsłuchiwanie się w głos konsumentów. Mam wrażenie, że często wymyśla się coś dla samej idei i nazywa się to innowacją. W innowacji produktowej chodzi o to, aby wymyślić produkt, który za 2-3 lata odniesie sukces rynkowy.

**Bartłomiej Skrzydlewski, Dyrektor Handlowy,
Członek Zarządu, Amplus Spółka z o.o. S. K. A.**



Innowacyjność widzę jako kluczowy czynnik rozwoju, poświęcamy jej dużo energii i środków. Przede wszystkim wdrażanie nowych technologii, czyli innowacyjność procesowa, ale też innowacyjność wspierająca decyzyjność menadżerską, czyli „business intelligence”, która pozwala mieć pod ręką kluczowe dane, które pozwalają podejmować decyzje zarządcze. To jeden z najważniejszych dla mnie aspektów innowacyjności.

Jakub Prozner, Prezes Zarządu, Promet S.A.



Innowacyjność jest wszystkim tym, co polepsza to, co było do tej pory, co pozwala funkcjonować skuteczniej niż wcześniej. Dla nas ważna jest głównie innowacyjność zarządcza, jeśli na rynku pojawiają się innowacje materiałowe, to je stosujemy, ale nie jesteśmy ich twórcą, u nas głównie wdrażamy innowacje procesowe i rozwojowe obliczone na wzrost jakości obsługi, trwalsze korzystanie z produktów, większą efektywność, większe zaangażowanie ludzi, większą motywację. Bez innowacji byłibyśmy gdzie indziej, innowacje są niezbędne i konieczne, aby firma sprawnie działała.

Marcin Ochnik, Prezes Zarządu Ochnik Sp. z o.o.

Zabezpieczenie rodzinnego dorobku

Rodzinny charakter

W pewnym sensie firma rodzinna reprezentuje rodzinne wartości, którym początek dał założyciel przedsiębiorstwa i które przekazuje się z pokolenia na pokolenie. Ich waga w miarę upływu czasu wzrasta. W miarę jak rodzina rozrasta się, a firma przechodzi ekspansję, wspólne wartości stają się coraz ważniejszym czynnikiem spajającym.

Poprosiliśmy przedstawicieli młodego pokolenia o ocenę wagi czterech podstawowych czynników pozagospodarczych dla ich firmy w skali od 1 do 5. Utrzymanie rodzinnego charakteru działalności uzyskało wynik 4,3, a niezależna własność przedsiębiorstwa została oceniona na 4,1 (patrz ryc. 16). Według jednego z respondentów „rodzinny biznes to sposób na życie”.

Tworzenie miejsc pracy dla członków rodziny nie jest uważane za bardzo ważne, jako że stałoby w sprzeczności z dążeniem do zatrudniania najbardziej kompetentnych pracowników. Fakt ten był wielokrotnie podkreślany przez respondentów, którzy są gotowi angażować kadrę kierowniczą spoza rodziny, pod warunkiem wnoszenia przez takie osoby nowego spojrzenia – np. doświadczenia w pracy w środowisku międzynarodowym – oraz ich gotowości do postępowania zgodnie z wartościami firmy rodzinnej.

Niezwykle ważne są cele pozafinansowe, takie jak zachowanie rodzinnego charakteru działalności i niezależności.

Rycina 16. Waga kwestii pozagospodarczych (w skali od 1 do 5)



(Źródło: Deloitte)

- Niezależność w zarządzaniu (3.6)
- Niezależna własność (4.1)
- Tworzenie / utrzymywanie miejsc pracy dla członków rodziny (2.3)
- Utrzymanie rodzinnego charakteru działalności (4.3)

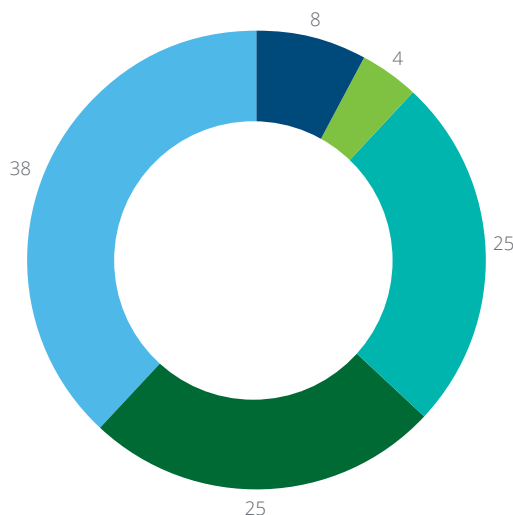
Utrzymanie kontroli

Prawie 40% badanych powiedziało, że na pewno nie sprzeda udziałów w przedsiębiorstwie na rzecz osób trzecich, takich jak prywatne spółki private equity, fundusze typu „family office” czy inwestorzy strategiczni, w celu pozyskania dodatkowego finansowania. 25% respondentów „prawdopodobnie” nie dokona zbycia udziałów.

Około 40% osób nie wyklucza możliwości zewnętrznego finansowania kapitałowego. Wiele z nich należy do czwartego lub dalszego pokolenia właścicieli. Z biegiem czasu, w miarę jak następują kolejne zmiany pokoleniowe, firmy rodzinne stają się bardziej gotowe oddać część kontroli w zamian za dostęp do wiedzy, rynków zbytu, produktów czy usług.

Nasze badania wykazały także, że liderzy młodego pokolenia z Hiszpanii, Portugalii, Polski i Danii są bardziej otwarci na zewnętrznych inwestorów kapitałowych niż przedstawiciele firm z innych krajów. Wydaje się więc, że zachowanie kontroli nad firmą rodzinną w rodzinie jest celem samym w sobie.

Rycina 17. Czy wzięłybyś pod uwagę sprzedaż udziałów w firmie, aby sfinansować jej wzrost?



(Źródło: Deloitte)

- Zdecydowanie tak (8%)
- Prawdopodobnie tak (25%)
- Jest to bardzo prawdopodobne (4%)
- Zdecydowanie nie (38%)
- Prawdopodobnie nie (25%)

37% liderów młodego pokolenia nie wyklucza z góry zaangażowania zewnętrznych inwestorów w finansowanie wzrostu.

**Własnymi słowami
Sprzedaż udziałów dla rozwoju firmy**

Chcemy utrzymać kontrolę nad firmą w rodzinie (4. pokolenie, Francja).

Wzrost finansujemy z przepływów finansowych (2. pokolenie, Niemcy).

Rozwój to podstawowe wyzwanie. Jeżeli rodzina będzie musiała sprzedać udziały, by móc dalej rozwijać firmę, myślę, że należy to rozważyć (2. pokolenie, Włochy).

Być może, pod warunkiem że pakiet kontrolny pozostanie w rodzinie (4. pokolenie, Portugalia).

Nasza strategia nie przewiduje zbycia udziałów w przedsiębiorstwie w tym pokoleniu. Jednak taka konieczność może pojawić się w przyszłości, kiedy pojawi się trzecie pokolenie właścicieli (2. pokolenie, Irlandia).

Ja koncentruję się na wartości firmy, a zbycie części udziałów w celu jej zwiększenia może być jakąś opcją (2. pokolenie, Polska).

Naszym celem jest utrzymanie 100% kapitału firmy w rodzinie. Ale przecież nigdy nie wiadomo... (3. pokolenie, Niemcy)

To firma rodzinna i zawsze taką pozostanie (3. pokolenie, Arabia Saudyjska).



W naszej strategii koncentrujemy się na dywersyfikacji ryzyka (inwestycje w różne branże), zwiększeniu działań deweloperskich na terenie kraju, wychodzeniu z naszymi usługami na rynki zagraniczne, inwestycjach w badania i rozwój oraz stałym podnoszeniu kompetencji naszych pracowników.

Bartłomiej Tworek, Dyrektor Rozwoju w firmie Dorbud S.A.



Mówi się, że bycie liderem na rynku nie jest łatwe, bo permanentny rozwój jest równoznaczny z wielką pracą; stałą obserwacją rynku, badaniem branży, podążaniem za trendami. Chcemy robić dobrze to, co robimy i porównywać się z największymi firmami w naszej branży na skalę światową.

Bartłomiej Skrzydlewski, Dyrektor Handlowy, Członek Zarządu, Amplus Spółka z o.o. S. K. A.



Nasza strategia to tworzenie idealnego miejsca pracy o wysokiej kulturze organizacyjnej oraz rozwój i poszerzanie oferty o nowe produkty przy zachowaniu zrównoważonego rozwoju. Etap przejścia z firmy produkcyjnej do sprzedażowej i realizowaną od 2003 roku strategię budowania własnej sieci sprzedaży w zakresie odzieży i galanterii skórzanej mamy za sobą. Teraz realizujemy długofalową strategię wchodzenia w inne asortymenty, budowania firmy nie tylko opartej na odzieży, ale też obecnej w innych obszarach tekstylnych.

Marcin Ochnik, Prezes Zarządu Ochnik Sp. z o.o.



Naszą strategią jest wejście w wysokoprzetworzone produkty. Tu widzę spory potencjał mojej firmy, a także innych polskich firm. W tej strategii upatruję klucz do międzynarodowej ekspansji polskich firm. Jednym z elementów koniecznych, aby ten plan się powiódł jest zmiana kultury myślenia o naszych produktach. My Polacy mamy problem z mentalnością, często jesteśmy dużo lepsi, niż nam się wydaje. Jeśli zmienimy kulturę myślenia o naszych produktach, łatwiej będzie nam mierzyć się z międzynarodową konkurencją.

Jakub Prozner, Prezes Zarządu, Promet S.A.





Ciągły rozwój jest kluczem do sukcesu. Nie możemy pozwolić, aby świat nam uciekł, a tempo zmian jest w tym momencie olbrzymie. Uważam, że to my powinniśmy kreować nowe rozwiązania (być innowacyjną firmą) tak, aby to konkurencja brała nas za przykład, a nie na odwrót. Innowacje powinny być wprowadzane zarówno w formie twardych projektów i nowych rozwiązań związanych z budownictwem, jak i w formie innowacji procesowych dotyczących wielu działów spółki. Wszystkie innowacje są wprowadzane świadomie z uwzględnieniem wszystkich możliwych ryzyk. W firmie powołany został specjalny dział B+R, który cały czas nadzoruje wszystkie powyższe działania i jest odpowiedzialny za bieżące monitorowanie rynku.

Bartłomiej Tworek, Dyrektor Rozwoju w firmie Dorbud S.A.



Podchodzimy do biznesu analitycznie, ale intuicja też ma znaczenie. Jeżeli czujesz, że dana inwestycja ma sens, to podejmij to ryzyko. Bycie zbyt ostrożnym na rynku może kosztować cię jego utratę. Zobacz gdzie będziesz za 5 lat. Gdyby wszystkie biznesy były bezpieczne, bez potencjalnego ryzyka, każdy mógłby stworzyć biznes. Istnieją ludzie, którzy nie podejmą takiego ryzyka, nie chcą brać ogromnej odpowiedzialności, ponieważ psychicznie nie są w stanie tego udźwignąć. Chcesz być liderem rynku, zaprzyjaźnij się z ryzykiem.

**Bartłomiej Skrzydlewski, Dyrektor Handlowy,
Członek Zarządu, Amplus Spółka z o.o. S. K. A.**

Osoby kontaktowe



Adam Chróścielewski

**Lider Deloitte EMEA Family Business Network w Polsce i Europie Środkowej
Partner w dziale audytu Deloitte Polska**

achroscielewski@deloitteCE.com

+48 (22) 5110319



Krzysztof Gil

**Family Business Champion Deloitte
EMEA Family Business Network w Polsce**

Dyrektor w dziale doradztwa podatkowego Deloitte

kgil@deloittece.com

+48 (32) 5080306



Piotr Niedziela

**Family Business Champion Deloitte
EMEA Family Business Network w Polsce**

Starszy Menedżer w dziale audytu Deloitte

pniedziela@deloittece.com

+48 (42) 2906015



Tadeusz Dulian

**Starszy Menedżer,
Marketing i Rozwój Biznesu
EMEA Family Business Network w Polsce**

tdulian@deloitteCE.com

+48 728 465 186

Deloitte.

Powyższa publikacja zawiera jedynie informacje natury ogólnej. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, firmy członkowskie oraz podmioty stowarzyszone nie świadczą tym samym, ani nie przedstawiają w tej publikacji porad księgowych, podatkowych, inwestycyjnych, finansowych, konsultingowych, prawnych czy innych. Nie należy także wyłącznie na podstawie zawartych tu informacji podejmować jakichkolwiek decyzji dotyczących Państwa działalności. Przed podjęciem jakichkolwiek decyzji lub działań dotyczących kwestii finansowych czy biznesowych powinni Państwo skorzystać z porady profesjonalnego doradcy. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, firmy członkowskie oraz podmioty stowarzyszone nie ponoszą odpowiedzialności za jakiegokolwiek szkody wynikające z wykorzystania informacji zawartych w publikacji ani za Państwa decyzje podjęte w związku z tymi informacjami. Osoby korzystające z powyższej publikacji robią to na własne ryzyko i ponoszą pełną związaną z tym odpowiedzialność.

Nazwa Deloitte odnosi się do jednej lub kilku jednostek Deloitte Touche Tohmatsu Limited, prywatnego podmiotu prawa brytyjskiego z ograniczoną odpowiedzialnością i jego firm członkowskich, które stanowią oddzielne i niezależne podmioty prawne. Dokładny opis struktury prawnej Deloitte Touche Tohmatsu Limited oraz jego firm członkowskich można znaleźć na stronie www.deloitte.com/pl/onas.

„Deloitte” to marka, pod którą pracują wspólnie dziesiątki tysięcy profesjonalistów w niezależnych od siebie firmach na całym świecie, świadcząc klientom usługi obejmujące m.in. audyt, konsulting, doradztwo finansowe, zarządzanie ryzykiem, doradztwo podatkowe. Doradztwem prawnym zajmuje się współpracująca z Deloitte kancelaria Deloitte Legal. Firmy te są członkami Deloitte Touche Tohmatsu Limited, prywatnego podmiotu prawa brytyjskiego z ograniczoną odpowiedzialnością. Każda firma członkowska świadczy usługi na określonym obszarze geograficznym i podlega przepisom prawa oraz regulacjom branżowym kraju lub krajów na terenie, których działa. DTTL wspomaga koordynację działań firm członkowskich, ale sama nie świadczy usług na rzecz klientów. DTTL i jej firmy członkowskie są odrębnymi i niezależnymi podmiotami prawnymi, które nie mogą podejmować zobowiązań za siebie nawzajem. DTTL i jej firmy członkowskie ponoszą odpowiedzialność wyłącznie za własne działania i zaniechania, a nie za działania i zaniechania innych firm członkowskich. Każda z Firm Członkowskich DTTL ma indywidualną strukturę organizacyjną, odpowiadającą przepisom prawnym, regulacjom, praktyce zwyczajowej i innym czynnikom kraju prowadzenia działalności, i może świadczyć usługi profesjonalne na jego terytorium za pośrednictwem spółek zależnych, stowarzyszonych i/lub innych podmiotów gospodarczych.

Deloitte świadczy usługi audytorskie, konsultingowe, doradztwa podatkowego i finansowego klientom z sektora publicznego oraz prywatnego, działającym w różnych branżach. Dzięki globalnej sieci firm członkowskich obejmującej 150 krajów oferujemy najwyższej klasy umiejętności, doświadczenie i wiedzę w połączeniu ze znajomością lokalnego rynku. Pomagamy klientom odnieść sukces niezależnie od miejsca i branży, w jakiej działają. Ponad 225 000 pracowników Deloitte na świecie realizuje misję firmy: stanowić standard najwyższej jakości.

W Polsce usługi na rzecz klientów świadczą: Deloitte Advisory sp. z o.o., Deloitte Polska Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp.k., Deloitte Doradztwo Podatkowe sp. z o.o., Deloitte PP sp. z o.o., Deloitte Polska Sp. z o.o., Deloitte Strategy and Research Sp. z o.o., Deloitte Consulting S.A., Deloitte Legal, Pasternak, Korba i Wspólnicy Kancelaria Prawnicza sp. k., Deloitte Services sp. z o.o. (wspólnie określane mianem „Deloitte Polska”), będące jednostkami stowarzyszonymi Deloitte Central Europe Holdings Limited. Deloitte Polska jest jedną z wiodących firm doradczych w kraju, świadczącą usługi profesjonalne w obszarach: audytu, doradztwa podatkowego, konsultingu, zarządzania ryzykiem, doradztwa finansowego oraz prawnego za pośrednictwem ponad 1800 profesjonalistów z Polski i zagranicy.