

# **Menedżer spoza rodziny w firmie rodzinnej**

**Andrzej Jacek Blikle**  
Inicjatywa Firm Rodzinnych  
prezes zarządu  
[www.firmyrodzinne.pl](http://www.firmyrodzinne.pl)

**Warszawa, 18 grudnia 2013 r.**

# Skąd ten temat

- ❖ W Polsce 80% firm rodzinnych zbliża się do czasu sukcesji
- ❖ W UE jedynie 30% firm rodzinnych ma plan sukcesyjny
- ❖ W UE jedynie 20% firm rodzinnych to firmy dwu- lub więcej pokoleniowe
- ❖ W UE jedynie 7% firm rodzinnych to firmy trzy- lub więcej pokoleniowe

Dla wielu firm rodzinnych menedżer zewnętrzny to jedyny sposób na rozwiązanie problemu sukcesji.

**Brak sukcesji do najczęściej  
śmierć firmy rodzinnej**

# Co kandydaci do pracy w firmach rodzinnych powinni wiedzieć

**Dlaczego warto**

**Dlaczego trudno**

# Cześć pierwsza DLACZEGO WARTO

# Firmy rodzinne w gospodarce Polski i świata

**Firma rodzinna to taka, na której zarządzanie rodzina ma istotny wpływ właścicielski i/lub zarządczy i która stanowi podstawę ekonomicznego bytu rodziny.**

- W Polsce 78% firm (nie licząc rolniczych) to formy rodzinne, jest nas więc, licząc jedynie aktywne, ponad 1,5 mln.
- Większość to firmy MŚP, ale są też i duże: ITI, Fakro, Konspol, Solaris, Irena Eris, Mocate,...
- W UE procentowy udział firm rodzinnych w liczbie wszystkich firm jest podobny: od 61% w Holandii do 91% w Finlandii.
- Na giełdzie w Paryżu 57% firm to firmy rodzinne
- Na giełdzie we Frankfurcie 51% firm to firmy rodzinne
- Największe na świecie: Ikea, Porsche, BMW, Carrefour, Michelin, Auchan, Woolmart,...

**Firmy rodzinne to ani wyjątek, ani gospodarczy margines. Firmy rodzinne to reguła!**

# Rosnące zainteresowanie firmami rodzinnymi na świecie i w Polsce

- ❑ Międzynarodowe federacje stowarzyszeń FR:
  - Family Business Network: firmy rodzinne z 45 krajów
  - European Family Business
- ❑ Kilkanaście instytutów zajmujących się firmami rodzinnymi; również w Polsce
- ❑ Uniwersytety oferujące studia menadżerskie dedykowane firmom rodzinnym; również w Polsce
- ❑ Projekt Firmy Rodzinne (2010/2011) zrealizowany przez PARP i IFR i sfinansowany z funduszy UE:
  - budżet 1 mln Euro
  - 120 firm
  - 300 osób po 12 dni szkoleniowych każda
  - metodologia edukacyjnego wsparcia firm rodzinnych
  - wszystkie szczegóły na [www.firmyrodzinne.eu](http://www.firmyrodzinne.eu)
- ❑ Projekt Firmy Rodzinne II właśnie wystartował

# Czy firmy rodzinne mogą przyczynić się do rozwiązania ważnych społecznych i gospodarczych problemów?

Problem emerytur

Problem bezrobocia

# Zmierzch bismarkowskiej epoki solidarności pokoleniowej

**W czasach, gdy Bismark wprowadził ubezpieczenia emerytalne, składka wynosiła 2% wynagrodzenia, a wiek emerytalny przekraczał o kilka lat średnią życia.**

**Rosnąca dysproporcja pomiędzy populacjami emerytów i osób na nich pracujących dziś czyni program bismarkowski niewykonalnym. Dziś mamy 13% emerytów, a w roku 2050 będzie ich 34%. Każdy pracujący będzie utrzymywał 0,83 emeryta!**

**Jedyną pewną gwarancją emerytalną są  
wyształcone dzieci, a firmy rodzinne mogą  
zapewnić im miejsca pracy.**



# Bezrobocie

**We wrześniu 2013 roku  
mieliśmy ponad 2 mln  
bezrobotnych**



# Mit na temat bezrobocia:

Rozwiązaniem problemu mogą być  
inwestycje zagraniczne w nowoczesne technologie

## FAKTY:

1. Stworzenie jednego miejsca pracy w przemyśle kosztuje od 100 do 500 tys. Euro.
2.  $2.000.000 \text{ mp} \times 250.000 \text{ Euro/mp} = 500 \text{ mld Euro}$ ; inwestorzy w tyle w Polskę nie zainwestują.
3. Te miejsca pracy byłyby niedostępne dla większości bezrobotnych ze względu na ich brak wiedzy.
4. Polska nie sprzedałaby takiej masy towaru.

**1.500.000 firm rodzinnych może stworzyć  
2.000.000 miejsc pracy**

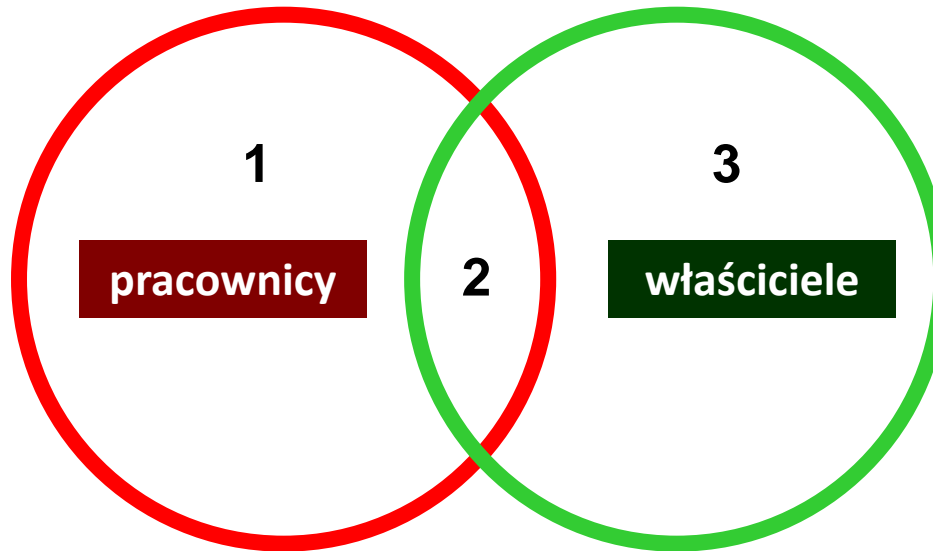
# Cześć druga

## **DLACZEGO TRUDNO**

# Dlaczego prowadzenie firmy rodzinnej jest trudne?



# Komunikacyjna złożoność firm nierodzinnych

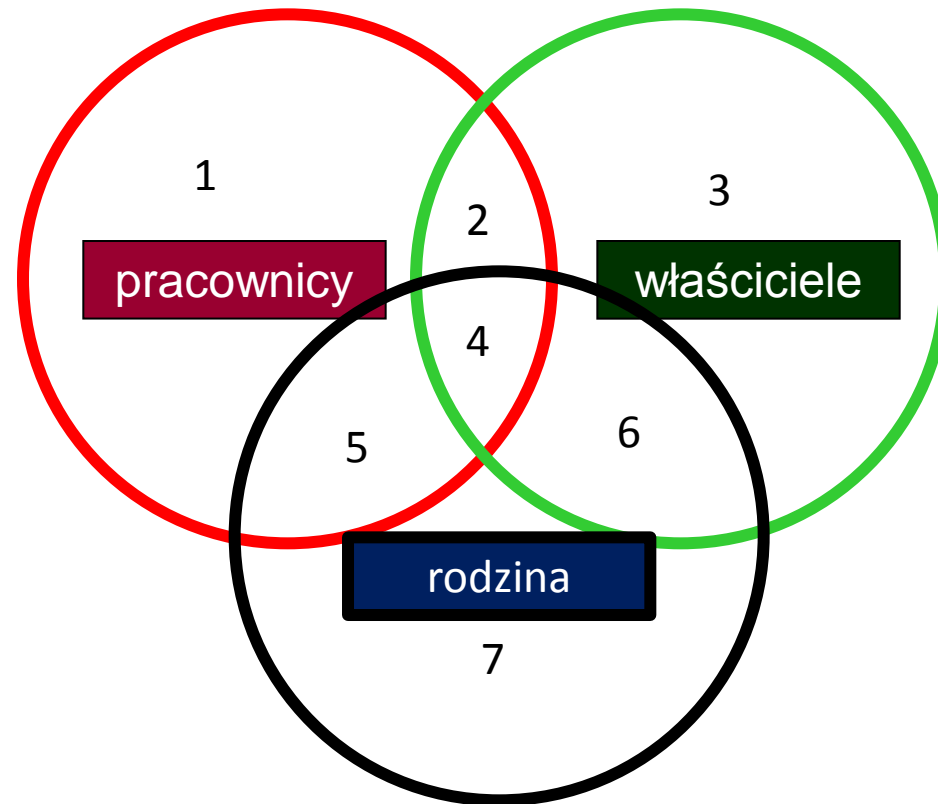


1-1	1-2	1-3
	2-2	2-3
		3-3

**tablica kierunków komunikacyjnych**

**złożoność komunikacyjna = 6**

# Komunikacyjna złożoność firm rodzinnych



# Tablica kierunków komunikacyjnych firmy rodzinnej

1-1	1-2	1-3	1-4	1-5	1-6	1-7
	2-2	2-3	2-4	2-5	2-6	2-7
		3-3	3-4	3-5	3-6	3-7
			4-4	4-5	4-6	4-7
				5-5	5-6	5-7
					6-6	6-7
						7-7

**złożoność komunikacyjna (jedno pokolenie) = 28**

**złożoność komunikacyjna (dwa pokolenia) = 71**

# Dla dobra wspólnego

wnioski zjazdu firm rodzinnych u-Rodziny 2011

- ❑ cel naczelný rodziny = wychowanie nowego pokolenia
- ❑ cel naczelný firmy rodzinnej = sukcesja w ręce kolejnego pokolenia
- ❑ aby doszło do sukcesji, firma musi przeżyć co najmniej 25-40 lat
- ❑ spośród 100 firm, które powstaną dziś, za 10 lat pozostanie 10
- ❑ długowieczność firmy wymaga tworzenie pożytków dla wszystkich grup interesariuszy:
  - ❑ klientów,
  - ❑ kontrahentów,
  - ❑ pracowników,
  - ❑ społeczeństwa,
  - ❑ państwa,
  - ❑ właścicieli.
- ❑ tworzenie pożytków wymaga oparcia działania firmy na wartościach takich jak rzetelność, profesjonalizm, dbałość o środowisko i społeczeństwo.

**Trwanie, a nie zysk, jest  
naszym naczelnym  
wyzwaniem**



# Wyzwanie zewnętrznego menedżera: system wartości firmy rodzinnej

Wartości biznesowe

Naczelnym celem jest doprowadzenie do sukcesji, a więc przetrwanie.

Wartości kulturowe

Przywiązanie do wizerunku firmy może być silniejsze nawet niż chęć przetrwania.

Wartości godnościowe

Nie możemy naruszyć naszych wartości wyrażających się m. in. stosunkiem do interesariuszy.

**W firmach rodzinnych maksymalizacja zysku najczęściej nie jest najważniejsza**

**DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ**

**zapraszam na**

**[www.firmyrodzinne.pl](http://www.firmyrodzinne.pl)**

**[www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl)**